



УДИРДАГЫН
АКАДЕМИ

ТӨРИЙН ЗАХИРГААНЫ АЛБАН ХААГЧИЙН СУРГАЛТЫН ХӨТӨЛБӨРТ ХИЙСЭН ШИНЖИЛГЭЭ

СУДАЛГААНЫ ТАЙЛАН
027

Улаанбаатар хот
2021 он

ТӨРИЙН ЗАХИРГААНЫ АЛБАН ХААГЧИЙН СУРГАЛТЫН ХӨТӨЛБӨРТ ХИЙСЭН ШИНЖИЛГЭЭ

Энэхүү бүтээлийн зохиогчийн эрхийг хуулийн дагуу хамгаалсан болно. Бүтээлийг бүтнээр буюу хэсэгчлэн хувилах, нийтлэх, электрон системд оруулах болон бусад ямар нэг хэлбэрээр олшруулахыг хориглоно.

СУДАЛГААНЫ БАГ

Судалгааны багийн ахлагч:

Жүгдэрийн Нарантуяа

Багийн гишүүд:

Вандангомбын Данаасүрэн

Пунсанцогвоогийн Бямбасүрэн

Гэрээт зөвлөх:

Доржийн Байгал

Даваадоржийн Балжинням

Гэрээт туслах:

Алтангэрэлийн Анхбаяр

Өлзийбатын Сувд

"Мөнхийн Үсэг" ХХК-д эхийг бэлтгэж хэвлэв.

АГУУЛГА

ЗУРГИЙН ЖАГСААЛТ	V
ХҮСНЭГТИЙН ЖАГСААЛТ.....	VI
ӨМНӨХ ҮГ	VII
1. УДИРТГАЛ.....	1
1.1 Судалгааны асуудал.....	1
1.2 Судалгааны зорилго, асуулт, зорилтууд.....	2
1.3 Судалгааны ач холбогдол, шинэлэг байдал.....	3
2. СУДЛАГДСАН БАЙДЛЫН ТОЙМ	4
2.1 Байгууллагын сургалтын хөтөлбөр, түүний агуулга.....	4
2.2 Хүний нөөцийн хөгжлийн онолыг хөтөлбөрт анхаарах нь.....	8
2.3 Насанд хүрэгчдийн суралцахуйн тухай онолыг сургалт, хөгжлийн хөтөлбөр боловсруулахад анхаарах нь.....	9
2.4 Насан туршдаа суралцахуйн хэлбэрүүд.....	12
2.5 Төрийн захиргааны албан хаагчийн сургалт, хөгжлийн талаар баримталж буй бодлого	16
2.6 Судалгааны үзэл баримтлал.....	18
3. СУДАЛГААНЫ АРГА ЗҮЙ.....	22
3.1 Судалгааны дизайн, судалгааны арга.....	22
3.2 Эх олонлог, түүвэр.....	23
3.3 Судалгааны үндсэн ойлголтыг хэмжих тухайд /операционализацийн тодорхойлолт/.....	23
3.4 Судалгааны ёс зүй.....	28
3.5 Өгөгдөл шинжилгээ.....	28
4. ӨГӨГДӨЛ, МЭДЭЭЛЭЛ ЦУГЛУУЛАЛТ, БОЛОВСРУУЛАЛТ, ШИНЖИЛГЭЭ ХИЙСЭН АЖЛЫН ҮР ДҮН	29
4.1. Төрийн захиргааны төв байгууллагын сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрт хийсэн шинжилгээ	29
4.1.1 Шинжилгээний шалгуур тогтоосон үндэслэл.....	29
4.1.2 Шинжилгээний үйл явц	30
4.1.3 Сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрийн бодлогын баримт бичгүүдэд хийсэн агуулгын шинжилгээний дүн	31
4.2. Төрийн захиргааны төв байгууллагын сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрийн талаар сурвалжлагын өгөгдөлд хийсэн шинжилгээ	38



4.2.1 Сурвалжлагын өгөгдлийн шинжилгээнд баримталсан үндсэн зарчмууд.....	38
4.2.2 Сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрийн талаар сурвалжлагын өгөгдлийг шинжилсэн үр дүн.....	38
5. СУРГАЛТЫН ХӨТӨЛБӨРИЙН БАРИМТ БИЧГҮҮД БОЛОН СУРВАЛЖЛАГЫН ӨГӨГДЛИЙН ШИНЖИЛГЭЭНИЙ НЭГТГЭЛ.....	63
5.1 Сургалтын хөтөлбөрийн баримт бичгүүд болон сурвалжлагын шинжилгээний дүнг судалгааны үзэл баримтлалын хүрээнд харьцуулсан нэгтгэл.....	63
5.2 Сурвалжлагын өгөгдлийн шинжилгээнд илэрсэн ялгаатай утгууд.....	71
6. ДҮГНЭЛТ.....	74
7. САНАЛ, ЗӨВЛӨМЖ.....	81
ЭХ СУРВАЛЖИЙН ЖАГСААЛТ.....	86
ХАВСРАЛТУУД.....	91
Хавсралт 1. Төрийн захиргааны төв байгууллагын албан хаагчийн сургалт, хөгжлийн хөтөлбөр боловсруулах арга зүйн удирдамж.....	91
Хавсралт 2. Судалгаанд оролцохыг хүссэн зөвшөөрлийн хуудас.....	126
Хавсралт 3. Сурвалжлагын төлөвлөгөө.....	128
Хавсралт 4. Сургалтын хөтөлбөрийн шинжилгээний нэгтгэл.....	130

ЗУРГИЙН ЖАГСААЛТ

Зураг 1. Төрийн албаны сургалтын тогтолцоо	18
Зураг 2. Шинжилсэн баримт бичгүүд	30
Зураг 3. Сургалтын хөтөлбөрийн агуулгын шинжилгээний дүн (онооны дунджаар, 4 үндсэн хэсгээр)	33
Зураг 4. Яамдуудын хөтөлбөрийн агуулгын дундаж үзүүлэлт	63



ХҮСНЭГТИЙН ЖАГСААЛТ

Хүснэгт 1. Сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрт шинжилгээ хийх шалгуур	20
Хүснэгт 2. Үндсэн ойлголтыг хэмжих хүчин зүйлс болон тэдгээрийг хэмжих асуултууд.....	24
Хүснэгт 3. Сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрийн ерөнхий тойм	32
Хүснэгт 4. Яамдын сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрийн “Оршил” хэсгийн агуулгын үнэлгээ	34
Хүснэгт 5. Сургалт, хөгжлийн хэрэгцээг тодорхойлсон байдал хэсгийн агуулгын үнэлгээ.....	36
Хүснэгт 6. Сургалт, хөгжлийн хэрэгцээг шийдвэрлэх үйл ажиллагаа хэсгийн агуулгын үнэлгээ	37
Хүснэгт 7. Хөтөлбөр хэрэгжүүлэх удирдлага, зохион байгуулалт хэсгийн агуулгын үнэлгээ	38
Хүснэгт 8. Сурвалжлагын хоёр шатлалт кодлолтын жишээ	42
Хүснэгт 9. Сурвалжлагын өгөгдлийн шинжилгээнээс илэрсэн утга	44
Хүснэгт 10. Сурвалжлагын өгөгдөлд үндсэн утгын шинжилгээ хийсэн нэгтгэлээс.....	46
Хүснэгт 11. Ажлын байран дахь сургалтыг шинэлэг хэлбэрээр зохион байгуулах хэрэгцээ, шаардлага.....	54
Хүснэгт 12. Баримт бичгийн агуулгын болон сурвалжлагын өгөгдлийн утгын шинжилгээний харьцуулсан нэгтгэлээс авсан жишээ	64
Хүснэгт 13. Сургалтын хөтөлбөрийн агуулгын шинжилгээний дүн (4 үндсэн хэсгээр)	75

ӨМНӨХ ҮГ

Монгол Улсын Төрийн албаны тухай хуулийн шинэчилсэн найруулгад “төрийн байгууллага төрийн албан хаагчийн сургалт, ажиллах нөхцөл, нийгмийн баталгааны хөтөлбөрийг боловсруулж хэрэгжүүлэх” (55.3) тухай зааж, 2019 оны 1 дүгээр сарын 1-ний өдрөөс хэрэгжиж эхэлснээс хойш хоёр жилийн хугацаа өнгөрчээ. Төрийн захиргааны байгууллагын сургалтын хөтөлбөр гэж нэрлэгдэх бодлогын баримт бичгийн талаар шинжлэх ухааны үндэслэлтэй тухайлан хийсэн судалгааны ажил хараахан байхгүй байгаа, мөн уг хуулийн заалт хэрхэн хэрэгжиж буйг судалж тодруулах хэрэгцээ шаардлагын дагуу энэхүү судалгааг гүйцэтгэлээ. Эл судалгаа нь хүний нөөцийн хөгжил, насанд хүрэгчдийн суралцахуйн сүүлийн үеийн онолын чиг хандлагад суурилан, чанарын судалгааны аргазүйд үндэслэн төрийн захиргааны төв байгууллагуудын боловсруулсан төрийн захиргааны албан хаагчийн сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрт шинжилгээ хийлээ.

Улмаар судалгааны үр дүнд үндэслэн хүний нөөцийн ажилтнуудын сургалт, хөгжлийн онолын ойлголтод тус дэмжлэг болох үүднээс тэдэнд зориулсан, хөтөлбөр боловсруулахад ашиглаж болохуйц “Төрийн захиргааны төв байгууллагын албан хаагчийн сургалт, хөгжлийн хөтөлбөр боловсруулах арга зүйн удирдамж”-ийг санал болгосон нь онолын болон практик ач холбогдолтой юм. Энэхүү Удирдамжид төрийн захиргааны албан хаагчийн сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрт олон улсад хэрэглэгдэж буй хүний нөөцийн хөгжлийн суралцахуйн хэлбэрүүдийг эрдэмтэн судлаачдын томъёолсон тодорхойлолтоор зааглан, нэр томъёог цэгцлэхийг зорьсон ба энэ нь цаашид хүний нөөцийн чиглэлээр ажиллаж буй албан хаагчид харилцан ойлголцож, мэргэжлийн түвшинд нэг хэлээр ярих, нэгдмэл ойлголттой болох стандартын эхлэл юм гэж үзэж байна. Яамдын одоо боловсруулж, хэрэгжүүлж буй “Хүний нөөцийн хөгжлийн хөтөлбөр”-тэй харьцуулахад “Сургалт, хөгжлийн хөтөлбөр” нь түүний дэд хөтөлбөр болох тул бүтцийн хувьд цөөн, агуулгын хувьд зөвхөн сургалт, хөгжлийн асуудлыг шийдэхэд чиглэсэн байх нь оновчтой учраас эл дэд хөтөлбөрт тохирохуйц хувилбарыг Хавсралт 1-д нэр томъёоны тайлбарын хамт санал болголоо.

Засгийн газрын харьяа төрийн албаны сургалтын байгууллагад танхимаар суралцах нь Төрийн албаны хуульд заагдсан албан сургалтын хэлбэр боловч төрийн захиргааны албан хаагчдад шаардлагатай, тухайн ажлын байрны онцлогт тохирсон мэдлэг, ур чадвар, хандлагыг төрийн албаны сургалтын



байгууллага дангаараа өгөх боломжгүй. Иймд төрийн захиргааны байгууллага сургалт, хөгжлийн хөтөлбөртөө өөрсдийн албан хаагчдын хэрэгцээнд суурилан ажлын байран дээрээ суралцах хувилбаруудаас нэмэлтээр тусган боловсруулж, хэрэгжүүлэх нь хүний хөгжлийн бодлогод чухал үүрэгтэй. Ажлын байран дахь сургалтын уламжлалт болон шинэлэг аргуудыг төрийн захиргааны байгууллагууд судалж, өөрийн онцлог, хэрэгцээнд нийцэхүйц аргуудаар ажилтнуудаа дэмжин хөгжүүлэх нь төрийн албаны албан сургалтаас олсон мэдлэгээ бататгах, ашиглаж сурах таатай нөхцлийг бүрдүүлж, сурснаа хэрэгжүүлэх, мэдлэг хуваалцах эерэг хандлага төлөвшихөд нөлөөлөх сайн талтай билээ. Иймээс ч суралцахуйн 1) ажлаас гадуурх болон танхимын сургалт (албан), 2) ажлын байран дахь (албан бус) бусдын дэмжлэгтэй хамтын харилцаанаас суралцах, 3) ажлын байран дахь ажил, туршлагаасаа бие даан суралцах гэсэн суурь гурван хэлбэрийг байгууллага бүр өөрийн онцлогт нийцүүлэн, тодорхой харьцаатайгаар хэрэгжүүлэхээр сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрт заан өгч, тодорхой зорилготойгоор хэрэгжүүлснээр албан хаагчдын ажлын байран дахь сургалтын хэрэгцээг хангах боломж нэмэгдэж эерэг үр дүн авчирна гэж үздэг.

Төрийн захиргааны төв байгууллагын албан хаагчийн сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрийг цогц байдлаар боловсруулан хэрэгжүүлснээр туршлагатай төрийн албан хаагчийн мэдлэг, ур чадварыг үр өгөөжтэй ашиглах, дадлага, туршлагыг нь бусдад эзэмшүүлэх, хувь хүн болоод мэргэжлийн хувьд өсөн дээшлэхэд нь тусалж, Төрийн албаны тухай хуулийн 7 дугаар зүйлд заасан төрийн алба мэргэшсэн байх, чадахуйн зарчмыг баримтлах нөхцөл боломж бүрэн бүрдэнэ хэмээн судалгааны багийнхан үзэж байна.

Энэхүү судалгааны тайлан нь төрийн захиргааны хүний нөөцийн албан хаагчдад санаа авч ажил хэрэгтээ ашиглах онол, практикийн мэдээллийн эх сурвалж болохоос гадна, мөн багш, судлаачид, суралцагчдад чанарын судалгаа хийхэд нь аргазүйн эх сурвалж болох боломжтой юм.

Бидний судалгааны ажлыг гүйцэтгэхэд дэмжин тусалж ирсэн Удирдлагын Академийн захирал Д. Сүрэнчимэг, Удирдлагын Академийн Судалгааны төвийнхөн болон хэлэлцүүлэг бүрт албан ёсны санал, шүүмжийг харамгүй өгч ажилласан профессор Д. Цэдэв, профессор Ч. Санжмятав нарт гүн талархал илэрхийлж байна. Мөн судалгаанд шаардлагатай өгөгдөл, мэдээллийг цуглуулахад дэмжлэг тусалцаа үзүүлсэн Төрийн албаны зөвлөл, яамдын холбогдох ажилтнууд, судалгаанд оролцож, өөрсдийн санаа бодлоо нээлттэй хуваалцсан төрийн захиргааны албан хаагчдад Судалгааны багийнхан чин сэтгэлээс талархаж буйгаа илэрхийлье.

Судалгааны багийн ахлагч
Жүгдэрийн Нарантуяа

1.1 Судалгааны асуудал

Монгол Улсын Төрийн албаны тухай хуулийн шинэчилсэн найруулгад “төрийн байгууллага төрийн албан хаагчийн сургалт, ажиллах нөхцөл, нийгмийн баталгааны хөтөлбөрийг боловсруулж хэрэгжүүлэх” (55.3)-ийг заасан. 2019 оны 01-р сарын 01-ээс хэрэгжиж эхэлсэн уг хуулийн дээрх заалтын хүрээнд төрийн захиргааны байгууллагууд нэгдүгээрт, сургалтын, хоёрдугаарта ажиллах нөхцөл, нийгмийн баталгааны хөтөлбөрийг боловсруулж, хэрэгжүүлэх үүрэг хүлээсэн билээ. Иймд хууль хэрэгжиж эхэлснээс хойшхи хоёр жилийн хугацаанд төрийн захиргааны байгууллагууд уг хөтөлбөрийн нэг үндсэн чиглэл болох сургалтын хөтөлбөрийг хэрхэн боловсруулж, хэрэгжүүлж байгааг судлах шаардлагатай байна. Удирдлагын Академийн судлаач Д.Байгалаар ахлуулсан баг 2019 онд 9 яам, 14 агентлагийг хамруулсан төрийн захиргааны нийт 23 байгууллагын хүний нөөцийн хөтөлбөрийн хэрэгжилтэнд логик загвар ашиглан дүн шинжилгээ хийсэн. Судалгааны баг хүний нөөцийн хөтөлбөрийг дотор нь “төрийн албан хаагчийн сургалтын хөтөлбөр”, “төрийн албан хаагчийн ажиллах нөхцөл, нийгмийн баталгааны хөтөлбөр” хэмээн ангилж саналыг дэвшүүлсэн байдаг (Байгал нар, 2019:69). Гэхдээ эл судалгаа нь хүний нөөцийн хөтөлбөр гэсэн ерөнхий хүрээнд хийгдсэн ба тухайлан сургалтын хөтөлбөрийг онцолж судлаагүй.

Иймд энэхүү судалгааны хүрээнд төрийн захиргааны байгууллагын сургалтын хөтөлбөрийг судлах хэрэгцээ шаардлага байгааг дараах үндэслэлээр гаргаж ирлээ. Үүнд:

1. Төрийн захиргааны байгууллагын сургалтын хөтөлбөр гэж нэрлэгдэх бодлогын баримт бичгийн талаар тухайлан хийсэн судалгаа байхгүй байгаа ба ялангуяа “шинжлэх ухааны үндэслэлтэй хийгдсэн судалгааны ажил хараахан хийгдээгүй байна” (Байгал нар, 2019:2).
2. Байгууллагууд сургалтын хөтөлбөрт хайнга хандан “тухайн жилд зохион байгуулах сургалтын сэдэв, ногдох цагийг хүснэгтэд жагсаан бичсэн төлөвлөгөөгөө “төрийн албан хаагчийн сургалт, хөгжлийн хөтөлбөр” гэж нэрлэн”, “хөтөлбөрийг боловсруулах, хэрэгжүүлэх, үнэлэхэд өнгөц байдал ажиглагдах боллоо” (мөн тэнд. Хууд.2) хэмээн гол асуудлыг дурдсан байна.
3. Бид нэгэнт судлагдаагүй байгаа энэхүү асуудлыг Төрийн албаны хуулийн 55.3 заалтын хүрээнд зөвхөн төрийн захиргааны байгууллагын сургалтын хөтөлбөрийн тухай асуудлыг нь судалж дээр дурдсан



“өнгөц” хандлага болон бусад өрөөсгөл зүйлс байгаа эсэхийг судалж, илрүүлэх шаардлагатай гэж үзэж байна. Тухайлбал, төрийн захиргааны байгууллагууд 55.3 заалтын хүрээнд сургалтын хөтөлбөр боловсруулан хэрэгжүүлж байна уу?, хэрэв хэрэгжүүлж байгаа бол уг хөтөлбөрийн баримт бичиг нь байвал зохих бүрэлдэхүүнийг бодитой хэрэгцээнд тулгуурлан гаргаж, бүтэцдээ тусгасан уу?, хөтөлбөрт байгууллагын хэрэгцээ, ТЗАХ-ийн ажлын онцлог, чиг үүргээ хэрэгжүүлэхэд шаардлагатай мэдлэг, ур чадвар, хандлагын хэрэгцээнд нийцүүлсэн сургалтын тохирох хэлбэр, төрөл, аргыг ашиглан зохион байгуулахаар тусган хэрэгжүүлж байна уу?, эсвэл зөвхөн цаасан дээр буулгаад орхисон уу?, хөтөлбөрт байгаа бичвэр мэдээллийн агуулга нь сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрт байвал зохих хүний нөөцийн болон сургалтын зарчмуудыг агуулсан уу? зэргийг судлан тогтоох шаардлагатай байна. Өөрөөр хэлбэл, сургалтын хөтөлбөр гэж нэрлэгдэх баримт бичиг нь байгууллагын болон албан хаагчдын хэрэгцээ, шаардлагыг хангахуйц, бодит практикт нийцэж хэрэглэгдэхүйц байгаа эсэхийг тодорхойлох хэрэгтэй байна. Ингэснээр уг баримт бичгийг практикт нийцэхүйц байдлаар хэрхэн сайжруулах аргагүйн зөвлөмж, зааврыг гаргах боломжтой болно.

Судлаач Д.Цэдэв, Д.Байгал (2019:14) нар “Төрийн захиргааны албан хаагчдын мэргэшүүлэх сургалтыг төрийн албаны сургалтын байгууллага эрхлэх үүрэгтэйгээс гадна төрийн захиргааны байгууллага бүр төрийн захиргааны албан хаагчдын сургалтын хөтөлбөр боловсруулж хэрэгжүүлэх үүрэгтэй тул өөрийн байгууллагын зорилт, чиг үүрэг, албан тушаалын онцлог, хариуцах чиг үүрэг, гүйцэтгэх ажлыг харгалзан сургаж хөгжүүлэх ажлыг өөрсдийн хөрөнгө, боломжид үндэслэн хэрэгжүүлэх боломжтой юм” гэжээ. Тэгвэл бодит байдал дээр төрийн захиргааны байгууллагуудын сургалт, хөгжлийн хөтөлбөр гэж нэрлэгдэх бодлогын баримт бичиг нь ямар байдалтай боловсруулагдан хэрэгжиж байгаад дүн шинжилгээ хийн тодорхойлж, цаашид сайжруулах боломжийг эрэлхийлэх шаардлага байгаа нь дээрх үндэслэлүүдээс харагдаж байна.

1.2 Судалгааны зорилго, асуулт, зорилтууд

Судалгааны зорилго: Төрийн захиргааны төв байгууллагуудад боловсруулан хэрэгжүүлж буй сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрийн агуулгын бодит байдалд дүн шинжилгээ хийж, сайжруулах арга замыг тодорхойлж санал, зөвлөмж боловсруулан гаргахад уг судалгааны зорилго оршино.

Судалгааны асуулт:

1. Төрийн захиргааны төв байгууллагын сургалтын хөтөлбөрийн бодлогын баримт бичиг нь сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрийн бүтэц, мэдээллийн агуулгын шаардлагыг ямар хэмжээнд хангасан байна вэ?
2. Төрийн захиргааны төв байгууллага нь сургалтын хөтөлбөртөө албан хаагчдынхаа хэрэгцээ шаардлагад нийцсэн сургалт, хөгжлийн ямар арга, хэлбэрүүдийг тусган хэрэгжүүлж байна вэ?

Дээрх судалгааны зорилго, асуултуудын хүрээнд дараах **зорилтуудыг** тавьж ажиллана. Үүнд:

1. Төрийн захиргааны албан хаагчийн сургалт, хөгжлийн талаар баримталж буй өнөөгийн бодлогыг судлах
2. Сүүлийн үеийн хүний нөөцийн хөгжил, насанд хүрэгчдийн сургалтын онолын чиг хандлагыг судлах
3. Төрийн захиргааны төв байгууллагын сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрт шинжилгээ хийх
4. Төрийн захиргааны төв байгууллагын сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрийг шинжилж, судалсны үндсэн дээр сайжруулах арга замыг санал болгоно.

1.3 Судалгааны ач холбогдол, шинэлэг байдал

Энэхүү судалгаа нь насанд хүрэгчдийн суралцахуйн сүүлийн үеийн онолын чиг хандлагыг судалж, төрийн захиргааны төв байгууллагуудын боловсруулсан төрийн захиргааны албан хаагчийн сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрт дүн шинжилгээ хийн, сайжруулах арга замыг тодорхойлсноороо онолын болон практик ач холбогдолтой бөгөөд шинэлэг юм.

Нэр томъёоны орчуулгын тухайд: Энэ судалгаанд хэрэглэгдэх Монгол хэлнээ хэвшиж амжаагүй, хүмүүст нэг ойлголт болж тогтоогүй зарим гадаад нэр томъёоны орчуулгыг ойлголтын зөрүү үүсгэхгүйн үүднээс хаалтанд англиар давхар хадаж өгөв.

ХОЁР. СУДЛАГДСАН БАЙДЛЫН ТОЙМ

2.1 Байгууллагын сургалтын хөтөлбөр, түүний агуулга

Юуны өмнө бид боловсролын байгууллагын сургалт явуулах сургалтын хөтөлбөр, төрийн захиргааны төв байгууллагын хүний нөөцөө сургаж, хөгжүүлэх хөтөлбөр хоёрын хоорондын ялгааг зааглаж өгөх нь зүйтэй юм. Энэ хоёр ойлголт нь хоорондоо холбоотой ч боловсролд чиглэсэн сургалтын хөтөлбөрийн зорилго нь тухайн хөтөлбөрт заасан боловсролын зорилго, зорилтуудад хүрэх бол байгууллагын сургалтын хөтөлбөрийн зорилго нь ажилтнаа хөгжүүлж, улмаар ажилтан нь сурснаа ажилдаа ашиглаж, хэрэглэхэд чиглэгдэж байдаг (Broucker, & Hondeghem, 2007:5). Иймээс Браүкер, Хондехем нар “ажилтан боловсролын сургалтаар олсон мэдлэг, ур чадвараа өөрийн ажилдаа хэрэглэж чадаж байгаа эсэх нь боловсролын сургалт үр ашгийг илтгэх үзүүлэлт гэж үзэж болно” хэмээн харилцан уялдааг нь тайлбарласан байдаг.

Сургалтын хөтөлбөр гэдэг нь Монгол хэлнээ нэгдүгээрт, боловсролын болон сургалтын байгууллагуудын сургалтын хөтөлбөр буюу Англиар *curriculum, training programme* гэсэн утгаар, хоёрдугаарт, байгууллагын түвшинд хүний нөөцөө сургаж, хөгжүүлэх тухай байгууллагын бодлогын баримт бичиг буюу Англиар *learning/training and development programme/strategy* гэсэн хоёр өөр ойлголтыг агуулж байгаа тул энэхүү ойлголтын ялгааг товч тайлбарлах нь зүйтэй.

Тухайлбал, ШУТИС-ийн сургалтын хөтөлбөрт нэгдсэн үнэлгээ хийх аргагүйн зөвлөмжид сургалтын хөтөлбөрийг “Тодорхой түвшний, тухайн боловсролын хөтөлбөрийг /Бакалавр, магистр, докторын гэх мэт/ хэрэгжүүлэхэд чиглэсэн зорилт, агуулга, сурах, сургах арга зүй, үнэлгээ, орчин, хэрэглэгдэхүүнийг тодорхойлсон баримт бичгийг” (ШУТИС, 2017:4) хэлнэ гэжээ. Мөн Боловсрол, Соёл, Шинжлэх ухаан, Спортын Яамнаас (2019:149) гаргасан “Дээд боловсролын нэр томъёоны Монгол-Англи-Орос тайлбар толь”-д ЮНЕСКО-гоос гаргасан сургалтын хөтөлбөрийн тодорхойлолтыг “Суралцагч юуг, хэзээ, ямар зорилгоор, яаж, хэр зэрэг судлахыг системтэй бөгөөд зорилготойгоор тодорхойлсон баримт бичиг” хэмээн орчуулсан байна. Энэ хоёр тодорхойлолт нь сургалтын болон боловсролын байгууллагын хичээлийн сургалтын хөтөлбөрт хамаарч буй ойлголт тул энэ судалгаанд хамаарахгүй болно.

Харин сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрийг Их Британийн Хүний Нөөцийн Хөгжлийн Тусгай эрх бүхий Институт (CIPD) тодорхойлохдоо “байгууллага үйл ажиллагаагаа тогтвортой, амжилттай явуулахын тулд байгууллагад

хэрэгцээтэй байгаа чадавх, ур чадвар, мэдлэг чадваруудыг тодорхойлж, ажилтнуудынхаа тэдгээр хэрэгцээг хэрхэн хөгжүүлэх тухай стратеги"-аа тоймлон боловсруулахыг хэлнэ гэжээ. Байгууллага хүний нөөцөө сургаж, хөгжүүлэх бодлогын энэхүү баримт бичиг нь тухайн байгууллагын стратегийн зорилтуудтай нийцсэн байх ёстой чухал бүрэлдэхүүн хэсэг юм. Мөн уг баримт бичиг нь байгууллагын гүйцэтгэлийн хэрэгцээг хангах зорилго агуулсан үндсэн баримт бичиг гэж үздэг. Иймд сургалт, хөгжлийн хөтөлбөр нь хүний нөөцийн үйл ажиллагааны үндсэн чиг үүрэгт хамаардаг байна. Сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрийн гол зорилго нь байгууллагын ажилтан тус бүрийн гүйцэтгэлийн зорилтуудыг байгууллагын эрхэм зорилготой уялдуулахад оршдог.

Иймээс “Төрийн захиргааны албан хаагчдын мэдлэг, ур чадварыг хөгжүүлэхэд чиглэгдсэн, зохион байгуулалттай, тодорхой дэс дараалал бүхий үйл ажиллагааны төлөвлөгөөг сургалтын хөтөлбөр” байдлаар боловсруулах тухай Д.Байгал нарын (2019:9) судлаачдын зөвлөсөн энэхүү ойлголт нь сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрийн тухай гэж ойлгогдож байна.

Энэхүү судалгаанд сургалтын хөтөлбөр гэж Их Британийн Хүний Нөөцийн Хөгжлийн Тусгай эрх бүхий Институт (CIPD)-ээс дэвшүүлсэн дээр дурдсан хоёр дахь тодорхойлолтыг ойлгох ба цаашид боловсролын байгууллагын сургалтын хөтөлбөр гэсэн нэр томъёотой давхцуулахгүйн үүднээс байгууллагын сургалт, хөгжлийн хөтөлбөр гэсэн олон улсад заншсан хүний нөөцийн хөгжлийн нэр томъёог баримтлан бичих болно.

Олон улсын туршлагаас харахад байгууллагын сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрийг боловсруулахад дараах ойлголтууд чухал үүрэгтэй ба эдгээр чиглэлийн онолын болоод аргазүйн мэдлэгийн санд үндэслэн өөрийн байгууллагын онцлогт тохирох цэгцтэй, үндэслэлтэй, практикт хэрэгжүүлэхүйц хөтөлбөрийг боловсруулдаг байна. Үүнд:

1. Хүний нөөцийн хөгжлийн тухай онол, нэр томъёо, аргазүйн ойлголтууд (Wilson, 1999),
2. Суралцахуйн онол, нэр томъёо, аргазүй, ялангуяа насанд хүрэгчдийн суралцахуйн тухай онол, суралцах хэлбэр, суралцах аргууд (Irish, 2019; Irish Civil Service Training and Development Centre, 2011; Australian Public Service: A guide to learning on the job),
3. Насан туршийн суралцахуйн онолын ойлголтууд (Radakovic, M., Antonijevic, S., 2013; OECD, 2010),
4. Тухайн улсын төрийн бодлого, байгууллагын үнэт зүйлс (OECD, 2010; OECD. 2012. Civil Service Professionalisation in the Western Balkans) зэрэгт суурилж байна.

Сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрийг боловсруулахад суурь болох дээрх онол, нэр томъёоны ойлголтын талаар дор товч тайлбарлая.



Байгууллагын сургалт, хөгжлийн хөтөлбөр нь харьцангуй урт буюу 3-4 жилээр төлөвлөгддөг бол түүнийг хэрэгжүүлэх ажилтнуудад зориулсан тодорхой сургалтын хөтөлбөрийн төлөвлөлт, мөн ажилтан тус бүрийн хувийн төлөвлөгөө нь богино буюу жилээр хийгддэг. Иймд сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрийн бодлогыг хэрэгжүүлэхийн тулд байгууллагын жилийн сургалт, хөгжлийн төлөвлөгөө, мөн хувь хүний сургалт, хөгжлийн төлөвлөгөөг тус тусад нь боловсруулдаг байна.

Байгууллагын сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрийн агуулгад юу багтаж болохыг хөтөлбөрийн бүтцийн хүрээнд тодорхойлдог. Агуулга гэсэн үгийн ерөнхий утгыг Я.Цэвэлийн тайлбар толинд (2013:15) “үйл ажлын мөн чанар, дотоод утга санаа, /хэлбэр агуулга – тухайн юмыг буй болгож байгаа гадаад байдал хийгээд дотоод мөн чанар/” хэмээн тайлжээ. Эндээс харахад хөтөлбөрийн бүтцийг тодорхойлох бүрэлдэхүүн хэсгүүд нь гадаад байдлыг нь илэрхийлэх хэлбэр нь бөгөөд бүрэлдэхүүн хэсэг тус бүрт хамаарах бичвэр нь дотоод мөн чанарыг нь илтгэх агуулга нь гэж үзэж болно. Тухайлбал, “сургалтын хөтөлбөрийн агуулгад сургалтын хөтөлбөрт хамаарах тусгай мэдээлэл, баримт, суралцагчдыг хөгжүүлэх хандлага, ур чадварыг багтаасан байна” (Rucus, J. S. 1994) гэж тэмдэглэсэн нь сургалт, хөгжлийн хөтөлбөр хэмээх баримт бичигт агуулагдсан бүхий л мэдээллийг нь түүний агуулга гэж үзэх үндэслэл юм.

Ирландын Төрийн Албаны сургалт, хөгжлийн төвөөс¹ санал болгосон зөвлөмжтэйгээ нийлээд 30 хуудас удирдамжид сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрийн бүтэц нь дараах 4 бүлэг, дэд бүлгүүд бүхий бүтэц, агуулгатай байхаар зөвлөсөн байна. Үүнд:

1. Оршил
 - 1.1 Өнөөгийн байдал
 - 1.2 Хөтөлбөрийн зорилго
 - 1.3 Гол оролцогчид
 - 1.4 Хөтөлбөрийн үндэслэл
 - 1.5 Байгууллагын ажилтнуудаа сургаж, хөгжүүлэх үүрэг даалгаврын чиглэл
 - 1.6 Хөтөлбөрт баримталсан зарчмууд
2. Сургалт, хөгжлийн хэрэгцээг тодорхойлох
 - 2.1 Сургалтын хэрэгцээ
 - 2.2 Сургалтын төлөвлөгөө
3. Сургалт, хөгжлийн хэрэгцээг шийдвэрлэх нь
 - 3.1 Стратегийн зорилтууд /ажлын байран дээр сургах, тухайлбал көүчинг, менторинг, үүрэг даалгавар өгөх гэх мэт, бие даан

¹ Энэ удирдамжийг Олон улсын эдийн засгийн хамтын ажиллагаа, хөгжлийн байгууллагын зөвлөмжийн дагуу Ирландын төрийн албаны хүний нөөцийн сургалт, хөгжлийн төв нь боловсон хүчний асуудал эрхэлсэн мэргэжлийн төлөөлөгчдөөс бүрдсэн тусгай ажлын хэсэг байгуулан боловсруулжээ.

суралцах, тусгай төсөл, даалгавар, бүлгээр суралцах, сургалтын курс, семинар гэх мэтээр тодорхой зааж өгөх/

3.2 Зардлаа хэмнэсэн байдал

3.3 Сургалтын үнэлгээ

4. Хэрэгжүүлэлт

4.1 Үүрэг, хариуцлагын хуваарилалт /удирдлага, сургалт, хөгжлийн нэгж, чиглэлийн менежерүүд, ажилтнууд/

4.2 Зорилт, үйл ажиллагааны шалгуур

Эцэст нь, хавсралтууд /сургалтын цикл, суралцахуйн онол, сургалтын аргуудыг нарийвчлан тайлбарласан байдал, үнэлгээг хийх загвар зааварчилгаа/ багтаажээ.

Эл сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрийн удирдамжаас харахад агуулгад нь хүний нөөцийн нэгж, хэлтэс нь хөтөлбөрийг боловсруулахдаа сургалтын аргууд, Дэвид Колбын туршлагаас суралцах суралцахуйн онолд үндэслэхийг зөвлөж, үнэлгээг Киркпатрикийн онолын загварт суурилах гэх мэтээр онолыг практикт ашиглах хандлага нь тодорхой заагдсан байна.

Д.Байгалаар ахлуулсан судалгааны багийнхан хүний нөөцийн хөтөлбөрийг боловсруулах, хэрэгжүүлэх, үнэлэх дарааллыг санал болгосон ба бидний судалгаанд илүү хамааралтай нь хөтөлбөрийг боловсруулах 8 дараалал юм. Хөтөлбөрийг боловсруулахад анхаарч тусгах эдгээр дараалал нь:

1. Хөтөлбөрийг боловсруулах бэлтгэл ажлыг хангах
2. Хэрэгцээг тодорхойлох судалгаа хийх
3. Хэрэгцээнд тулгуурлан хөтөлбөрийн зорилго, зорилтыг томъёолох
4. Хөтөлбөрийн хүрэх үр дүнг тодорхойлох
5. Хэрэгжүүлэх үйл ажиллагааг тодорхойлох
6. Шаардлагатай нөөцийг тодорхойлж, тооцоолох
7. Хөтөлбөрийн удирдлага, зохион байгуулалтыг тодорхойлох
8. Оролцогч талуудын үүрэг хариуцлагыг тодорхойлох зэрэг юм.

Харин бидний энэхүү судалгаандаа төрийн захиргааны албан хаагчийн сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрт агуулгын шинжилгээ хийхдээ хөтөлбөрийн зорилго, түүнд байгууллагын болон албан хаагчийн ямар хэрэгцээнүүд тодорхойлогдон гарч ирсэн, тэдгээр хэрэгцээг хангах сургалтын ямар хэлбэрүүдийг тодорхойлж хэрэгжүүлэх, сургалт нь албан хаагчдын мэдлэг, ур чадварыг хөгжүүлэхэд ямар аргад үндэслэх зэргийг бүтцийн талаас нь шинжлэхдээ дээрх 8 дарааллыг авч үзэх боломжтой юм.

Ингээд дараах хэсгүүдэд байгууллагын сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрийг боловсруулахад чухал үүрэгтэй дээр дурдсан дөрвөн чиглэлээс энэхүү судалгаанд хамаарахуйц онолын ойлголт, загварыг товч тайлбарлаж, судалгааны үзэл баримтлалыг тодорхойлох болно.



2.2 Хүний нөөцийн хөгжлийн онолыг хөтөлбөрт анхаарах нь

Хүний нөөцийн хөгжлийн асуудал нь хүний нөөцийн менежментийн суурь юм. Армстронг (2006) “Ажилтны хөгжлийг ихэнхдээ хүний нөөцийн хөгжил гэж үздэг ба хувь хүн, баг бүлэг, байгууллагын гүйцэтгэлийг дээшлүүлэхийн тулд ажилтныг суралцах, хөгжих, сургалтанд хамрагдах боломжуудаар хангах тухай ойлголтыг хэлнэ” гэжээ. Үүнд, сургалт, хөгжил, боловсрол гэсэн гурван ойлголтыг ялган тодорхойлно (Wilson, Thomas, Pat & Noreen, 1995; Patrick & Bruce, 2000; Rosemary, 2005).

Сургалт нь ажилтны одоо эрхэлж буй ажлыг үр дүнтэй бүтээлч болгоход чиглэгддэг, **боловсрол** нь ажилтан ямар ажил мэргэжилтэй болох потенциалыг илэрхийлдэг. Харин **хөгжил** гэдэг нь ажилтан, удирдлага хоорондын хамтын ажиллагааны үр дүнд ажилтан ур чадвар, мэдлэг, туршлагаа ахиулах боломжуудаар хангагдах тухай ойлголт юм. Сургалт нь “нэг буюу хэсэг үйл ажиллагааг үр ашигтай гүйцэтгэж, амжилттай хэрэгжүүлэхийн тулд суралцан туршлагажихдаа хандлага, мэдлэг, ур чадвар болон зан үйлээ өөрчлөх төлөвлөгөөтэй үйл явц юм” хэмээн (Manpower Services Commission, 1981:62 in Wilson 1999:4) тодорхойлжээ. Мөн Беардвелл, Холден (2001) нар сургалтыг дээрх тодорхойлолтын адил “хандлага, мэдлэг, ур чадвар, зан үйлийг суралцах туршлагын явцад өөрчлөх төлөвлөгөөтэй үйл явц ба сургалтын зорилго нь ажлын нөхцөл байдалд авч үзвэл байгууллагын одоогийн ба ирээдүйн хэрэгцээг хангах, хувь хүний ур чадваруудыг хөгжүүлэхэд оршино” гэж үзсэн. Их Британийн Хөдөлмөрийн яамнаас гаргасан Сургалтын нэр томъёоны тайлбар тольд сургалтыг “хувь хүн өгөгдсөн үүрэг даалгавар, ажлыг хангалттай түвшинд гүйцэтгэхийн тулд хандлага, мэдлэг, зан үйлийн хэв шинжээ системтэйгээр хөгжүүлэх үйл явц” (Zhao et al., 2004: 91) гэж тодорхойлжээ.

Эдгээр тодорхойлолт нь нэг талаас, сургалтаар дамжин албан хаагчийн ажилдаа хандах хандлага, мэдлэг, ур чадвар болон зан үйл өөрчлөгддөг үйл явц болохыг онцолж байна. Нөгөө талаас, сургалтын үр дүнд албан хаагчийн ажлын байранд гарч буй зан үйлд өөрчлөлт буй болж, улмаар тухайн байгууллагын гүйцэтгэлийн үр дүн сайжирсныг илтгэх ёстой гэж үздэг (Kirkpatrick, 1967) тул сургалтыг эерэг өөрчлөлтөд чиглэсэн байнгын бөгөөд төлөвлөгөөтэй үйл явц болохыг онцолж байна.

Хүний нөөцийн хөгжлийн онолыг Свансон (1995, хх.208) тайлбарлахдаа “хүний нөөцийн хөгжил гэдэг нь байгууллагын гүйцэтгэлийг сайжруулах зорилготой байгууллагын хөгжил, боловсон хүчний сургалт, хөгжлийн үйл явц юм” хэмээжээ. Уг загварт үзүүлснээр хүний нөөцийн хөгжлийн онолын гурван суурь нь:

- эдийн засаг,
- сэтгэл зүй,

- системийн онолууд ба эдгээр нь ёсзүйгээр зангидагдан бэхэжсэн байдгийг харуулдаг.

Дээрх суурь гурван онолын эдийн засгийн онолд хүмүүн капиталын онол, сэтгэлзүйн онолд хувь хүний мотивацийн онолууд, суралцахуйн тухай онолууд хамаардаг. Системийн онолд байгууллагыг ч, хүнийг ч орц-үйл явц-гарц, эргэх холбоо гэсэн өнцгөөс харах тухай онцолдог байна.

Хүмүүн капиталын онолоор байгууллагын эдийн засгийн үнэт зүйлийн эх сурвалж нь тухайн байгууллагын хамтын мэдлэг, ур чадвар, чадавх юм (Түмэнцогтоо, 2013:23). Мотивацийн онолуудад ажилтан сурсан ур чадвар, мэдлэгээ ямар зан үйлийн үед бусадтай хуваалцаж ажил дээрээ ашиглах тухай авч үздэг.

Харин сүүлийн 20 гаруй жилд хүний нөөцийн хөгжлийг ажлын байранд тасралтгүй суралцах, насанд хүрэгчдийн суралцахуйтай холбон авч үзэх нь түгээмэл болжээ (Ismail, A., Abdul-Majid, A., Musibau, H., 2017; Akdere, M., and Conceição, S., 2006; Yang, B., 2004). Энэ талаар дараах хэсэгт авч үзье.

2.3 Насанд хүрэгчдийн суралцахуйн тухай онолыг сургалт, хөгжлийн хөтөлбөр боловсруулахад анхаарах нь

Насанд хүрэгчдийн суралцахуйн онолын үндэс нь суралцахуйг дуусчихдаг бүтээгдэхүүн биш, харин тасралтгүй үргэлжилдэг үйл явц гэж үздэг (Akdere, and Conceição, 2006:296). Насанд хүрэгчдийн суралцахуйн онолыг андрагог ч гэж нэрлэдэг. Андрагог нь насанд хүрэгчдийн мэдлэг олох арга замын тухай ойлголтыг агуулдаг ба Америкийн насанд хүрэгчдийн суралцахуйн мэргэжилтэн Ноулс (Knowles)-ийн үзсэнээр насанд хүрэгчдийн суралцахуй нь зааварчилсан биш, харин асуудалд суурилсан багш шавийн хоёр талт харилцаат үйл явц ба насанд хүрсэн суралцагч бодит амьдралын туршлагатай, мэдээллийг хүлээж авах шинэ, өөр арга замтай гэж тайлбарладаг. Насанд хүрсэн хүн амьдралаас суурь мэдлэгээ олсон байдаг тул багш залах, чиглүүлэх замаар түүний ойлголтыг баяжуулах нь гол сургалтын арга нь юм гэж үздэг.

Өнөөдөр 21-р зууны дижитал хөгжлийн хурд, нийгэм, эдийн засагт гарч буй байнгын өөрчлөлтүүд нь хүн насан туршдаа суралцах зайлшгүй хэрэгцээг төрүүлж байгаагийн зэрэгцээ техник, технологийн асар хурдтай нийгмийн хөгжил нь мэдлэг олох олон шинэ арга замуудыг нээж, аль ч насны суралцагчдын суралцах арга барилд хүчтэй нөлөөлж байна. Үүнээс улбаалан хютогог (heutagogy– грекээр өөрөө) хэмээх сургалтын онолын шинэ үзэл баримтлалыг 2000 онд Хэйз (Stewart Hase), Кенён (Chris Kenyon) нар дэвшүүлсэн. Хютогогийн онолоор суралцах үйл явцаа хувь хүн өөрөө тодорхойлдог ба суралцагч өөрийгөө чиглүүлэн суралцах үйл явц гэж үздэг. Иймээс эл хандлага нь уламжлалт заах, суралцах арга барилд том сорилт болж байгаа хандлага юм. Энэ хандлагын суурь санаа нь суралцагч нь тухайн чиглэлээр сайн мэдээлэлтэй байгаа гэхдээ цааш нь гүнзгийрүүлэн судлах

хүсэл сонирхолтой байгаа асуудлаа өөрөө сонгон өргөжүүлэн судалж болно гэж үздэгт оршино. Энэ утгаараа хютогог нь андрагогийг тэлсэн ойлголт ба насанд хүрэгчдийн суралцахуйд:

- педагог,
- андрагог,
- хютогогийн гурвалсан холбоо нь салшгүй хэдий ч ямар харьцаатайгаар бид байгууллагын нөхцөл байдалд тааруулан сургалтыг зохион байгуулах вэ? гэсэн асуулт чухалаар тавигдаж байна.

Ийнхүү орчин үеийн хүний нөөцийн менежментэд байгууллагын ажилтанг хөгжүүлэх суралцахуйн олон онолын хандлагууд бий болсон.

Ажилтан хэрхэн суралцан хөгжиж, сурсан зүйлээ ажилдаа ашиглах боломжтой тухай онолуудаас ангилан авч үзвэл гурван чиглэл байна. Үүнд,

1. Зүй тогтлын онол,
2. Нийгмийн конструктивизм,
3. Туршлагаар олж мэдэх онол багтаж байна.

Насанд хүрэгчдийн суралцахуйг 1994 онд Коллинз, Поррас (Caldwell et al. 2006) нарын дэвшүүлсэн зүй тогтлын онолын үүднээс авч үзвэл албан хаагчдад зориулж төрийн албаны суурь үнэт зүйлс, гол зүй тогтлууд, ерөнхий зарчмуудыг зааж сургаж өгөх үзэл баримтлалд суурилсан сургалтыг зохион байгуулах нь суралцагчид төрийн албаны үндсэн зарчмаа ойлгож, алсдаа ажил дээрээ ашиглах боломжийг олгоно. Гэхдээ Ямнилл, Мклин нар үзэхдээ (Yamnil & Mclean) ажилтнуудад ерөнхий зүй тогтол, зарчмуудыг судалж, ойлгосных нь дараа ажил дээр нь ашиглах боломж олгож дадлагажуулахаар сургалтын хөтөлбөрийг боловсруулбал тэд сурсан зүйлээ дараа нь өөр шинэ сорилт, нөхцөл байдалд ашиглах чадвартай болно (Түмэнцогтоо, 2013:35) гэжээ.

Харин нийгмийн конструктивизмын онолоор Лев Выготскийн (1978) хэлснээр “хүн бүр бодит ертөнцийн талаарх өөрийн ойлголт төсөөллөө бүтээж байдаг тул суралцахуй бол нийгмийн бөгөөд хамтын ажиллагаа аж” (Joshi, 2018:11). Түүний үзсэнээр суралцахуй нь мөн чанараараа соло бус нийгмийн, хамтын үйл явц тул хүмүүс суралцахын тулд бусадтай хамтрах ёстой ба хэлэлцэх, санаа бодлоо хуваалцах зэрэг нийгмийн харилцаанд орох ёстой. Нийгмийн конструктивист онол нь ажил, туршлагад суурилсан суралцахуйг нийгмийн, хамтран суралцахуйн арга барилтай нэгтгэхийг илүү үр дүнтэй гэж үздэг. Энэ онолд суурилан суралцахуйн көүчинг, нийгмийн суралцахуй, менторшип, олон нийтийн туршлага зэрэг олон үзэл баримтлал бий болсон нь барууны орнуудад төрийн албан хаагчдын сургалтад нэвтрээд удаж байна. Конструктивист хандлагыг хуульч, эмч, барилгын инженер, бизнесийнхэнд ажлын байран дээрх сургалтуудад түгээмэл хэрэглэдэг. Жишээ нь: хэрэв суралцахуйн энэ аргыг ажлын байран дээр ашиглая гэвэл шинээр ажилд

орсон сургалтын менежерт сургалтын хэрэгцээг судлах даалгаврыг өглөө гэж бодъё. Тухайн байгууллагын энэ чиглэлийн мэргэжилтэн нь шинэ менежерт күүчинг хийж, бодит кейс дээр нь уг асуудлыг хэрхэн шийдэх талаар зөвлөж ажилласнаар суралцах үйл явц эхэлнэ. Дараа дараагийн сургалтын хэрэгцээг судлах төсөл дээр шинэ менежер туршлагаа бататган, туршлагажин улмаар бусадтай хамтран хэлэлцэх чадвар сууж, өөртөө итгэлтэй болно (Ertmer, & Newby, 2013) гэж тайлбарлажээ.

Дэвид Колб (1984) туршлагаар олж мэдэх системтэй, цогц суралцахуйн онолыг дэвшүүлсэн ба түүний үзсэнээр “суралцах нь үйл явц бөгөөд туршлагыг хувиргах замаар мэдлэг бий болдог. Мэдлэг бол туршлага болон түүний хувиргалт хоёрын нэгдэл юм” (Joshi, 2018:13). Суралцахуйн үйл явц нь тодорхой туршлагаас эхлэх ба суралцагч туршлагаа ажиглаж, түүнээ эргэцүүлж бодох хэрэгтэй. Ингэснээр туршлагын талаарх тодорхой ойлголттой болох ба түүнээ шалган туршиж суралцана. Ийнхүү шинэ зүйлийг сурч эхлэх бүрт энэ үйл явц давтагддаг. Туршлагаас олж мэдсэн суралцахуйг өгөөжтэй байлгахын тулд ажил, суралцах хоёрыг нэгтгэх хэрэгтэй ба суралцагчид сурснаа эргэцүүлэн бодох цаг хугацаа, чиглүүлэх зөвлөмж хэрэгтэй. Хүний нөөцийн сургалт хөгжлийн менежер, ажилтнууд багийн хэлэлцүүлэг хийх, яриа хийж зөвлөлдөх, ажилтан хувийн төлөвлөгөөтэй байх зэрэг нь туршлагыг мэдлэг болгон суралцахад чухал ач холбогдолтой.

Дээр 2.1-т жишээ болгосон Ирландын төрийн албаны сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрийн удирдамжид Колбын онолыг зааварчилсан байгаа нь илүү туршлагад суурилсан сургалт, хөгжлийн бодлогыг чухалчилж байгааг илтгэнэ.

Сүүлийн жилүүдэд суралцахуйн эдгээр онолуудыг амьдралд нийцүүлэн хэрэгжүүлэхдээ “70:20:10” гэсэн нэршил бүхий загвар гадаадын олон орны бизнесийн болон төрийн байгууллагын сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрт нэвтэрч байна. Тухайлбал, Их Британи, Австрали, АНУ, Сингапур зэрэг орнуудын төрийн албанд сургалтын энэ загвар нэвтрээд байна. Сургалтын “70:20:10” загвар гэдэг нь МЕРИТ² хүний нөөцийн зөвлөх үйлчилгээний байгууллагын тодорхойлсноор ажилтан мэдлэг, ур чадвар, хандлагаа хөгжүүлэхдээ сургалтын 70%-ийг нь ажлын туршлагаасаа бие даан, 20%-ийг нь ажлын байран дээр бусдын туршлага, практик, зөвлөмж, харилцаа холбоо, хүмүүс хоорондын сүлжээ/нетворк буюу хамтын ажиллагаанаас суралцдаг ба 10% нь бүтэцлэгдсэн богино сургалт, курс зэрэг албан сургалтаар олж авдаг аж. “70:20:10” сургалтын загварыг анх 1960, 1970-аад онуудад профессор Ален Тафын (Allen Tough) бүтээлд үндэслэн 1980-д онд “Бүтээлч Манлайлал Төв”-ийн Морган МкКолл, Роберт Эйхингер болон Майкл Ломбардо (Morgan McCall, Robert Eichinger and Michael Lombardo) нар дэвшүүлсэн байна. Улмаар 1990-ээд онд АНУ-ын Хөдөлмөрийн Статистикийн Хороо онцгойлон ач холбогдол

² <https://www.meritsolutions.com.au/resources/blog/learning-on-the-job-the-702010-learning-model/>

өгчээ. Энэ загварын 70 гэсэн харьцаа нь ажил туршлагаас суралцах онолд, 20 гэсэн харьцаа нь нийгмийн конструктивизмын суралцах нь хамтын үйл явц гэсэн онолыг илэрхийлж байгаа нь харагдаж байна. Харин *албан сургалт, ажлын байран дээрх сургалтын* тухай ойлголт, нэр томъёоны ялгааг дараагийн 2.4 хэсэгт зааглан тодорхойлж, тайлбарлах болно.

Хэдийгээр “70:20:10” загвар нь туршлага болон бусадтай нийгмийн харилцаанд орсноор сургалт илүү өгөөжтэй байж, ур чадвараа хурдан дээшлүүлдэг гэж онцолсон ч, байгууллагын хүний нөөцийн сургалт, хөгжлийн хэлтсүүд албан сургалтаа багасгах биш харин сургалтын хэлбэрээ баяжуулах хэрэгтэйг онцолж байна. Тухайлбал, Австралийн Төрийн албаны зөвлөлөөс³ “70:20:10” загварын сургалтыг:

- 70%: ажил туршлагаас суралцах ба ажилтан ажлын байрандаа суралцах, мөн туршлагад суурилах, хүч хөдөлмөр шаардсан төсөл дээр ажиллах гэх мэт замаар суралцах
- 20%: көүчинг, менторинг, бусдын тусламжтай хөгжих
- 10%: бүтэцлэгдсэн курс сургалт зэрэг албан сургалт хэмээн тодорхойлжээ.

Гэхдээ энэ загвар нь хатуу “70:20:10” гэсэн харьцаатай байх албагүй ба зарим байгууллага 40% нь ажлын байран дахь, 30% нь көүчинг, менторинг, харин үлдсэн 30% нь албан сургалт байхаар загварчилж болохыг Австралийн Төрийн албаны зөвлөл санал болгосон байна.

2.4 Насан туршдаа суралцахуйн хэлбэрүүд

Насан туршдаа суралцахуйн тухай бодлого нь Монгол Улсад төдийгүй дэлхий нийтийн ажилтай, ажилгүй бүх хүн амд зориулсан боловсролын үзэл баримтлал юм. ЮНЕСКО-гийн Насан туршийн боловсролын хүрээлэнгийн “Насанд хүрэгчдийн суралцахуй ба боловсролын дэлхийн тайлан” болон “Боловсролын дүн шинжилгээний дэлхийн тайлан 2016”-д “насан туршдаа суралцахуй нь хувь хүн, иргэн, нийгэм хийгээд ажил эрхлэлтийн хүрээнд мэдлэг, ур чадвар, чадамжаа дээшлүүлэх зорилгоор амьдралынхаа туршид суралцах бүхий л үйл ажиллагааг багтаасан ойлголт юм” хэмээн тодорхойлжээ (UNESCO, 2016, хууд 8). “Боловсролын олон улсын стандарт ангилал”-д (ЮНЕСКО, 2016) насан туршдаа суралцахуй нь гурван үндсэн хэлбэр болох *албан (formal)*, *албан бус (non-formal)*, *ажил амьдралаас суралцах (informal)* замаар ажил, амьдралд хэрэгцээтэй мэдлэг, ур чадвар, хандлага, чадамж, мэргэшил эзэмших боломжтой хэмээн үзжээ (БСШУЯ, 2019, хх.10). Харин Монгол Улсын Боловсролын тухай хуульд албан ба албан бус суралцахуйг боловсрол гэдэг ойлголттой холбон хоёр ангилан тодорхойлсон байдаг. Үүнд:

- 3.1.6. “албан боловсрол” гэж боловсролын албан ёсны байгууллагаар

³ <https://www.apsc.gov.au/job-learning>

дамжуулж, суралцагчийн ерөнхий болон мэргэжлийн зохих түвшний боловсрол эзэмших хэрэгцээг хангадаг боловсролын зохион байгуулагдсан үйл ажиллагааг;

- 3.1.7. “албан бус боловсрол” гэж боловсролын албан ёсны *тогтолцооноос гадуур* иргэнд боловсролын үйлчилгээ үзүүлэх зохион байгуулалттай үйл ажиллагааг хэлнэ гэж заажээ.

Төрийн албанд ч сургалтыг мөн дээрх хүрээнд:

- албан,
- албан бус,
- ажил туршлагаас суралцахуй гэж зохион байгуулах гурван хэлбэрт ангилж үздэг (OECD, 2010; Radakovic, M., Antonijevic, S., 2013; Cameron & Harrison, 2008; Department of Finance, Government of Ireland, 2000).

Энд албан сургалтыг “боловсролын байгууллага, сургалтын институцээс зохион байгуулсан тодорхой бүтэцтэй (сургалтын зорилтууд, суралцах цаг хугацаа, суралцах дэмжлэг), суралцсаны эцэст сертификат зэрэг баримт бичиг авах суралцахуй” (Radakovic, Antonijevic, 2013) гэж тодорхойлоод албан суралцахуй нь суралцагчийн өнцгөөс үзвэл зориудын суралцах үйл явц болохыг тэмдэглэжээ. Албан сургалтад түүнчлэн богино хугацааны, танхимын болон семинар зэрэг сургалтууд хамрагдах ба суралцсанаа баталгаажуулах сертификат зэрэг тодорхой баримт бичиг олгодог сургалт орж байна.

Харин албан бус сургалт нь бүтцийн хувьд суралцах зорилтууд, цаг хугацаа, суралцах дэмжлэг зэрэг нь шууд ил тод харагдахгүй ч суралцахуйн чухал элементүүдийг агуулсан төлөвлөгөөтэй суралцах үйл ажиллагаа юм (Radakovic, Antonijevic, 2013). Суралцагчийн үүднээс үзвэл энэ нь зориудын суралцах үйл явц хэдий ч ямар нэг баримт бичгээр баталгаажаагүй сургалт юм. Насанд хүрэгчид албан бус сургалтад хамрагдах нь үүрэгт ажлаа чадвартай хийх, янз бүрийн нийгмийн үйл ажиллагаа болоод *хувь хүний хөгжилд чиглэгдсэн* зохион байгуулалттай суралцах үйл явц юм.

Ажил, туршлагаас суралцах гэдэг нь өдөр тутмын ажилд нь хамааралтай үйл ажиллагаа, мөн гэр бүл, чөлөөт цагаар хийх бие даасан үйл ажиллагаанаас суралцахыг ч хэлнэ. Энэ хэлбэрийн суралцахуй нь зохион байгуулалттай бус, сургалтын зорилтууд, цаг хугацаа, суралцах дэмжлэг авах байдлын хувьд бүтэцлэгдээгүй ба ихэнх тохиолдолд суралцагч зориудаар суралцахаас илүүтэйгээр бие даан туршлагажих замаар суралцана. Тиймээс энэ нь ямар нэг баримт бичиг, сертификатаар баталгааждаггүй байна (Radakovic, Antonijevic, 2013).

Насан туршийн суралцахуйн үйл ажиллагааг дээрх 3 хэлбэрээр ангилахаас гадна байгууллагын хүний нөөцийн хөгжлийн сургалтыг байршлаар нь:

- ажлын байран дахь сургалт,
- ажлаас гадуурх сургалт гэсэн хоёр хэлбэрт ангилдаг.

Энд дээр дурдсан *албан бус, ажил туршлагаас бие даан суралцах* гэсэн хоёр хэлбэр нь хоёулаа *ажлын байран дахь сургалтад* хамаардаг. Харин *албан суралцах* нь *ажлаас гадуурх сургалтад* хамаарна. Ажлын байран дахь сургалт (on-the-job training OJT) гэдэг нь байгууллага дээрээ ажлын өдрүүдэд, ажлын цагаар, тухайн ажлын талбарт хийгдэхийг хэлнэ. Ажлын байран дахь сургалт нь төлөвлөгөөтэй, бүтэцлэгдсэн, ихэнх тохиолдолд суралцагчийн ажлын талбарт хийгддэг ба сургагч багш, шууд удирдлага, эсвэл хамт ажиллагч нь өмнө сурахаар тодорхойлогдсон цогц ур чадварыг цаг гарган заадаг (Milhem et al, 2014:19-21). Мөн бүтээмжид нь шууд утгаараа нөлөөлөхгүй сургалт ч үүнд хамаарах ба ажил нь сургалтынх нь салшгүй нэг хэсэг болдог байна.

2.3-р хэсэгт дурдсан 70:20:10 загварын 70:20 нь ажлын байран дээрх сургалтад хамаарах бол 10% нь ажлын байрнаас гадуурх сургалт болж байна.

Сегос группын судалгаагаар ажлын байран дахь сургалт нь нийт сургалтын Хойд Америкт 55%, Их Британид 45%, Францад 21%-ийг эзэлдэг бол БНХАУ-д хамгийн өндөр буюу 70%-ийг эзэлдэг байна (Segos Group, 2011, 2012). Сингапур, Малайз зэрэг Азийн орнуудад сургалтын 70 орчим хувь нь ажлын байран дээр зохион байгуулагддаг ба энэ нь ажлын байрны сэтгэл ханамж болон ажилтны урам зоригийг нэмэгдүүлж, ажлын гүйцэтгэлд мэдэгдэхүйц эерэг нөлөө үзүүлдэг гэж тайлагнасан байна.

Харин *ажлаас гадуурх сургалт* (off-the-job training OFJT) нь хамгийн түгээмэл бөгөөд зардлын хувьд 3-6 дахин илүү өртөгтэй (Rothwell & Kazanas, 2004) тусдаг гэж үздэг. Ажлаас гадуурх сургалтад мөн бүлгийн хэлэлцүүлэг, лекц, сургалтын курс, семинар, симуляци, хурал зөвлөгөөн болон богино сургалтуудын хэлбэрүүд орно.

Ийнхүү байгууллага дээр зохион байгуулагддаг *ажлын байран дахь сургалт гэдгийг ажилтанг богино хугацаанд бусдаас туршлага, мэдлэг хуваалцан, үйлдэн суралцах, ажиглаж суралцуулахаас эхлүүлээд урт хугацаанд системтэйгээр мэргэшүүлэх боломжийг хангаж өгөх зорилготой ажлын цагаар ажлын байранд/ талбар дээр нь зохион байгуулагдаж буй албан бус суралцахуйн үйл явц* гэж тодорхойлж болно. Ажлын байран дахь сургалт нь байгууллагын ажилтны албан ёсны сургалтаар олж авсан мэдлэгийг баталгаажуулах, сэргээх, баяжуулах зорилгоор үйлдэн суралцахад чухал ач холбогдолтой юм.

Төрийн албан хаагчдыг мэргэшүүлэх, тэднийг сургаж, хөгжүүлэх тухай асуудалд 1990 оноос хойш төрөөс тодорхой бодлого дэвшүүлсээр ирснийг Засгийн газрын 1991 оны 293-р тогтоол, Засгийн газрын 1997 оны 19-р тогтоол болон 1999 оны 96-р тогтоолууд илтгэнэ. Тухайлбал, төрийн байгууллагын хувьд ажлын байран дахь сургалтын хөтөлбөрийн тухай ойлголт нь Монгол Улсад цоо шинэ зүйл биш бөгөөд Засгийн газрын “Төрийн захиргааны мэргэшсэн албан хаагч бэлтгэх, мэргэшлийг дээшлүүлэх” тухай 1997 оны 19-р тогтоолд:

“а/ мэдлэг, туршлагатай ажилтныг дагалдуулж сургах, өөрийгөө хөгжүүлэх төлөвлөгөө, хөтөлбөртэй ажиллуулах, ажил, албан тушаал сэлгүүлэн ажиллуулах зэргээр төрийн захиргааны албан хаагчийг ажлын байранд нь сургах;

б/ төрийн захиргааны албан хаагчийг шинээр ажилд авахад болон албан тушаалын ангилал, зэрэглэл ахих, өөр ажилд шилжихэд тухайн шинэ орчин нөхцөлд шаардагдах мэдлэг, арга барил эзэмшүүлэх зорилгоор 1-3 долоо хоногийн зорилтот сургалтаар давтан сургах” тухай заажээ. Мөн “Төрийн албан хаагчдыг ажлын байранд нь сургах хэрэгцээ их байгааг харгалзан алсын зайн сургалтын тогтолцоо бий болгох, багаар сургалт зохион байгуулах, оролцооны арга нэвтрүүлэх зэргээр сургалтын арга, хэлбэрийг боловсронгуй болгох” зэрэг арга хэмжээ авах талаар тогтоолд заасан байна.

1999 онд Засгийн газрын 96-р тогтоолоор “Төрийн албаны сургалт ба мэдлэг чадвар бий болгох хөтөлбөр”-ийг баталж байжээ. Уг тогтоолын хавсралтын “Ажил дээр мэдлэг чадвар бий болгох талаар баримтлах бодлого” хэмээх 3.7-р заалт нь бүхэлдээ “Үйл ажиллагааны чадавх сайтай төрийн захиргааны алба”-ыг бүрдүүлэх тухай заасан байдаг. Эл хавсралтад ажлын байран дахь сургалтын тодорхой аргуудыг зааж, төрийн захиргааны байгууллагуудыг суралцагч байгууллага болгон хөгжүүлэхэд чиглүүлэх заалтуудыг оруулж, 1998-2015 оны хооронд богино (1-2 жил), дунд (2-5 жил), урт (5-15 жил) хугацаанд гэсэн гурван үе шаттайгаар хэрэгжүүлэхээр заасан байдаг. Тухайлбал, 3.7.3-т “Байгууллагын дотор суралцах нь хувь хүн, бүлэг, байгууллагын аль алиныг нь хөгжүүлнэ. Иймд дор дурдсан ажлын оролцооны аргыг төрийн захиргааны бүх байгууллагад ашиглахыг өргөжүүлнэ” хэмээн заажээ. Эдгээр аргууд нь:

- *Багаар ажиллах:* мэдлэг, мэдээллээ хуваалцахыг ажлын хэвшмэл хэсэг болгох;
- *Өдөр тутмын уулзалт:* хоёр хоёроороо гэсэн зарчмаар ажиллаж, тулгарсан асуудалд хариу өгч, шийдэлд хүрэх замаар суралцах;
- *Төслийн ажил:* ажилтны онцгой ур чадвар, ажлын туршлагад нь тулгуурлан тодорхой хугацааны дотор шинэ зүйлийг боловсруулахаар томилон ажиллуулах;
- *Шийдвэрлэх асуудалд тулгуурлан суралцах:* ажиллагчид мэдээлэл хайж олж авах, түүнийгээ хуваалцах, туршилт хийж, шийдэлд хүрэх ба төгсгөлд нь шинээр олсон зүйлийнхээ талаар бусаддаа мэдээлэх;
- *Шавилан суралцах:* илүү туршлагатай ажилтан нь туршлага багатай нэгэндээ дэмжлэг, туслалцаа үзүүлэх;
- *Суралцагчийн хөтөлбөр:* туршлагатай болох боломж олгохын тулд залуу ажилтнуудыг тухайн байгууллагын бүх газруудад ажиллуулах, ажиглалт хийлгэх;

- *Ажил сэлгүүлэн ажиллуулах*: мэдлэг чадвар бий болгох зорилгоор албан хаагчдыг төрөл бүрийн ажлын чиг үүргийг хэрэгжүүлэхээр өөр хооронд нь сэлгүүлэн ажиллуулах зэрэг оржээ.

Эндээс харахад төрийн албан хаагчдыг сургаж, хөгжүүлэх тухай асуудалд хандахдаа насанд хүрэгчдийн суралцах арга барилд суурилсан сүүлийн үеийн онолын чиг хандлагад үндэслэж, нэгдмэл, цогц ойлголттой болох нь төрийн байгууллагын сургалт, хөгжлийн хөтөлбөр боловсруулахад чухал болох нь харагдаж байна. Учир нь:

Нэгдүгээрт, манайд албан ба албан бус, мөн ажлаас гадуурх ба ажлын байран дахь суралцахуйн ялгааг тодорхойлон зааглаж нэгдсэн ойлголттой болох /хүн бүр өөр өөрөөр ойлгож, тодорхойлох биш нэр томъёоны нэгдмэл ойлголттой болно/,

Хоёрдугаарт, төрийн байгууллага нь цогц хөтөлбөр боловсруулдаг эсэх, сургалт, хөгжлийн хөтөлбөртөө сургалтын ямар хэлбэр, аргуудыг тусгаж, хэрэгжүүлдэг болохыг судлах боломжтой болох юм.

2.5 Төрийн захиргааны албан хаагчийн сургалт, хөгжлийн талаар баримталж буй бодлого

Төрийн захиргааны албан хаагчийн сургалт, хөгжлийн асуудал нь төрөөс баримталж буй хүний нөөцийн бодлоготой салшгүй холбоотой. Одоо хэрэгжиж буй Төрийн албаны тухай хуулийн шинэчилсэн найруулга нь төрийн албаны хүний нөөцийн бодлогын үндсэн баримт бичиг юм.

Монголд Улсад 1990 оноос хойш хэрэгжиж байгаа төрийн албанд ажиллах хүний нөөцийн бодлогын суурь нь 1994 онд анх батлагдсан Төрийн албаны тухай хууль, уг хуулийг хэрэгжүүлэх Засгийн газрын болон Улсын их хурлын тогтоолуудад гол үзэл баримтлалаа олсон. Үүнд: Засгийн газрын 1997 оны “Төрийн захиргааны мэргэшсэн албан хаагч бэлтгэх, мэргэшлийг дээшлүүлэх тухай” 19-р тогтоол, Засгийн газрын 1999 оны “Төрийн албаны сургалт ба мэдлэг чадвар бий болгох хөтөлбөр” 96-р тогтоол болон Улсын Их Хурлаас баталсан 2004 оны “Монгол Улсын төрийн албаны шинэтгэлийн дунд хугацааны стратеги”-ийн баримт бичгүүдийг нэрлэж болно. Эдгээр бодлогын баримт бичиг нь Монгол Улсын төрийн алба мэргэшсэн, тогтвортой байх үндсэн зарчмыг дэвшүүлсээр ирсэн байна.

2017 онд шинэчлэн батлагдсан Төрийн албаны тухай хуулийн хүрээнд төрийн захиргааны байгууллагын хүний нөөцийн сургалт, хөгжлийн бодлогод нэлээд өөрчлөлт оруулсан. Уг хуулийн “Төрийн албаны зарчим”-д төрийн алба “мэргэшсэн, тогтвортой байх”-ыг (7.1.2) заасан ба үүний тулд “төрийн жинхэнэ албан тушаалд иргэнийг томилохдоо гагцхүү чадахуйн зарчмыг баримтлах” (7.1.3), мөн “улс төрийн захиргааны албан хаагчаас бусад төрийн захиргааны албан хаагч нь улс төрийн нам, эвслийн үйл ажиллагаанаас ангид байх”-

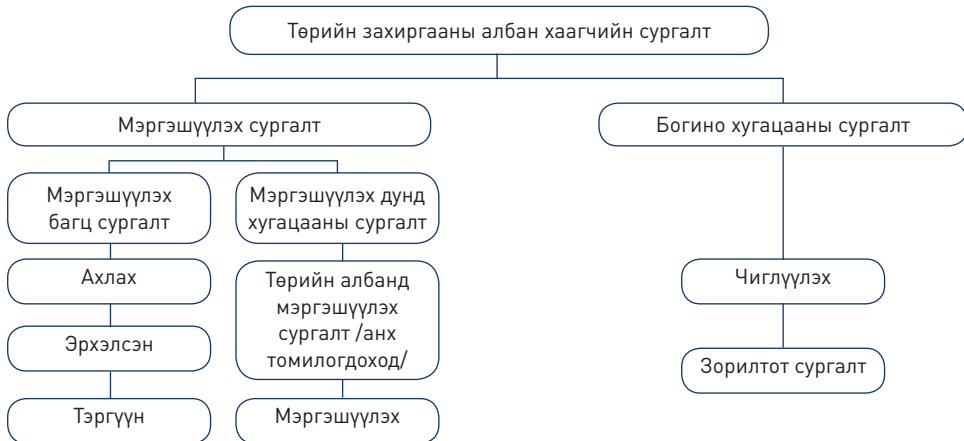
ыг (7.1.5) тусгайлан заажээ. Төрийн албанд мэргэшсэн байхын тулд төрийн захиргааны албан хаагчдыг чадавхжуулах сургалтыг тасралтгүй явуулах шаардлагатайг тодорхой зааж, одоогийн мэргэшүүлэх болон чадавхжуулах сургалтын бодлого, тогтолцоог шатлан дэвших зарчимтай нийцүүлэн нэгдсэн бодлого, төвлөрсөн тогтолцоогоор хэрэгжүүлэхээр тусгасан байна. Тухайлбал, хуулийн 24, 29-т зааснаар “мэргэшүүлэх багц сургалтын агуулга, хөтөлбөрийг тухайн албан тушаалын онцлог, хариуцсан ажил, гүйцэтгэх чиг үүргийг харгалзан төрийн албаны төв байгууллага, Засгийн газар хамтран батлах” ба мэргэшүүлэх багц сургалт болон мэргэшүүлэх богино, дунд хугацааны сургалтыг “Засгийн газрын харьяа төрийн албаны сургалтын байгууллага хариуцан зохион байгуулна” хэмээн заасан.

Ийнхүү Төрийн албаны хуулийг хэрэгжүүлэх Засгийн газрын 2019 оны 299-р тогтоолоор төрийн захиргааны албан хаагчийн богино болон дунд хугацааны сургалтын хөтөлбөрийг агуулгын хамт, мөн Засгийн газрын хэрэг эрхлэх газар (ЗГХЭГ), Төрийн албаны зөвлөлийн 2019 оны 37/33-р хамтарсан тушаалаар мэргэшүүлэх багц сургалтын агуулга хөтөлбөрийг тус тус батлан мөрдүүлэхээр (Төрийн албаны зөвлөлийн зөвлөмж, 2020/11/05 өдрийн №04) заасан нь Монгол Улсын төрийн албаны сургалтын нэгдсэн тогтолцоо бий болж, төрийн захиргааны албан хаагчдыг шат дараалан сургаж, мэргэшүүлэх эрх зүйн орчин бүрдсэн (Төрийн албаны зөвлөлийн зөвлөмж, 2020/11/05 өдрийн №04) байна.

Судлаач Д.Цэдэв, Д.Байгал нарын өгүүлэлд төрийн албаны сургалтын тогтолцоог (2019:10-11) мэргэшүүлэх болон богино хугацааны сургалт гэсэн хоёр чиглэлээр холбогдох зорилгын дагуу зохион байгуулж байна (Зураг 1-ээс харна уу). Үүнд: Мэргэшүүлэх сургалт нь дотроо мэргэшүүлэх багц сургалт, мэргэшүүлэх дунд хугацааны гэж хоёр ангилагдан төрийн захиргааны албан хаагчдын шатлан дэвшиж томилогдох албан тушаалын ангиллын НИЙТЛЭГ шаардлага болон томилогдсоны дараа тодорхой тогтсон хугацаанд эрхэлж байгаа албан тушаалын онцлог, хариуцсан ажлын чиг үүрэгт нь нийцүүлэн тус тус мэргэшүүлэхээр сургалтыг зохион байгуулж байна. Харин богино хугацааны сургалт нь чиглүүлэх, зорилтот гэсэн хоёр төрлөөр анх томилогдсон төрийн захиргааны албан хаагчийг төрийн албаны үйл ажиллагаа эрхлэх онцлог байдал, зарчим, хэм хэмжээ, соёлд суралцуулахад чиглэгдсэн болон цаг үеийн хэрэгцээ шаардлагад нийцүүлэн мэдлэг чадварыг тухай бүрт нь тасралтгүй эзэмшүүлэх зорилгыг агуулж байгаа аж.

Мөн түүнчлэн Төрийн албаны зөвлөлөөс гаргасан 2020 оны 11 дүгээр сарын 05-ны өдрийн 04 тоот зөвлөмжийн 2-р заалтад “хүний нөөцийн хэрэгцээ шаардлагыг тодорхойлж, шинээр бий болох орон тоо, шатлан дэвшүүлэх судалгаанд үндэслэн төрийн захиргааны албан хаагчийн сургалт, ажиллах нөхцөл, нийгмийн баталгааны хөтөлбөрийг албан тушаалын ангилал, зэрэглэлийн дагуу албан хаагч бүрээр 4 жилийн хугацаатай батлан хэрэгжүүлж хэвшихийг” заасан байна.

Зураг 1. Төрийн албаны сургалтын тогтолцоо



Эх сурвалж: Д.Цэдэв, Д.Байгал (2019). “Төрийн албаны сургалтын бодлого, тогтолцоо, хандлага. Төрийн Удирдлага”, хх.11

Иймд төрийн захиргааны байгууллагууд албан хаагч тус бүрийн сургалтын хэрэгцээ, шаардлагыг тодорхойлж, албан хаагч тус бүрт зориулсан сургалтын судалгааг хийж, сургалтын хөтөлбөрийг 4 жилээр батлах үүрэгтэй болох нь харагдаж байна. Уг зөвлөмжид зааснаар “төрийн захиргааны албан хаагчийг мэргэшүүлэх сургалтын тогтолцоог төрийн албанд хэвшүүлэн мөрдүүлэх бодлогыг” үе шаттай хэрэгжүүлж байна. Хүний нөөцийн сургалт хариуцсан албаны ажил үүрэгт тухайн байгууллагаас албан сургалтад хамрагдах албан хаагчдыг бүртгэх, төлөвлөх, төрийн албаны сургалтын байгууллагад захиалга хүргүүлэх, хүний нөөцийн системд бүртгэл хөтлөх, эцэст нь хагас жил тутам сургалтын хөтөлбөр, төлөвлөгөөний хэрэгжилтэд явцын хяналт-шинжилгээ хийх гэсэн циклээр үйл ажиллагаагаа явуулахыг тусгажээ.

2.6 Судалгааны үзэл баримтлал

Энэхүү судалгаа нь төрийн захиргааны байгууллагын сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрийн агуулгад шинжилгээ хийх зорилготой тул хоёр үндсэн чиглэлд суурилсан.

Нэгдүгээрт, төрийн захиргааны төв байгууллагуудын сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрт агуулгын шинжилгээ хийхдээ энэ судалгааны 2.1-т авч хэлэлцсэн Д.Байгал нарын 2019 оны “Төрийн захиргааны байгууллагын хүний нөөцийн хөтөлбөрийн хэрэгжилтэд хийсэн судалгаа”-нд санал болгосон “Хүний нөөцийн хөтөлбөрийн бүтэц, агуулгын загвар”-ыг шалгуур үзүүлэлтэд авч тусгахдаа сургалт, хөгжлийн хөтөлбөр нь эл малгай загварын хүрээнд хийгдэх хоёр төрлийн хөтөлбөрийн (сургалт, ажиллах нөхцөл, нийгмийн баталгааг

хангах) зөвхөн нэг төрөл нь гэдгийг анхаарч авч үзсэн. Уг загвар 8 дараалал бүхий 9 хэсэгтэй ба бид зөвхөн сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрт хамаарах дараах дөрвөн зүйлийг харьцуулалтанд ашигласан. Үүнд:

1. Хөтөлбөрийн үндэслэл,
2. Хөтөлбөрийн зорилго, зорилт,
3. Хүрэх үр дүн,
4. Үйл ажиллагаа орно.

Мөн 2.1-т авч хэлэлцсэн Ирландын Төрийн албаны сургалт, хөгжлийн төвөөс санал болгосон 4 бүлэг бүхий удирдамжийн бүтэц, агуулгыг харьцуулалт хийхэд ашигласан. Учир нь энэ удирдамжийг Олон улсын эдийн засгийн хамтын ажиллагаа, хөгжлийн байгууллагын (OECD) зөвлөмжийн дагуу Ирландын төрийн албаны хүний нөөцийн сургалт, хөгжлийн төв нь боловсон хүчин эрхэлсэн мэргэжлийн төлөөлөгчдөөс бүрдсэн тусгай ажлын хэсэг байгуулан хүний нөөцийн удирдлагын хэлтэс, сургалт, хөгжлийн болон стратеги төлөвлөлтийн хэлтсийн боловсон хүчин хариуцсан ажилтнуудад зориулан боловсруулсан юм.

Хүний нөөцийн хөтөлбөрийн бүтэц нь хөтөлбөр гэсэн бодлогын баримт бичиг гэсэн үүднээс бүтцийн хувьд харьцуулалтанд ашиглагдах хэдий ч яг сургалт, хөгжлийн гэсэн өнцгөөс авч үзэхээр утга агуулгын нийцэл нь зарим талаар зөрөх тул сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрийн удирдамжтай нь агуулгын хувьд харьцуулахаар тогтсон. Ийнхүү энд дурдсан хоёр хөтөлбөрийн харьцуулалтад үндэслэн гаргаж ирсэн шалгуур үзүүлэлтээр шинжилгээ хийсэн.

Хоёрдугаарт, Төрийн захиргааны төв байгууллагын сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрт хүний нөөцийн хөгжлийн онол, насанд хүрэгчид болон насан туршдаа суралцахуйн онолуудыг амьдралд нийцүүлэн хэрэгжүүлж буй **“70:20:10”** загварын⁴ өнцгөөс авч үзэх ба төрийн захиргааны төв байгууллагын сургалтын хөтөлбөрт ажлаас гадуурх албан сургалт, ажлын байран дээрх сургалтын албан бус олон хэлбэрүүдээс сонгосон байдал, бие даан ажил туршлагыг хослуулах зорилго, зорилтууд, аргууд ямар хэмжээнд тусгагдсаныг шалгуур үзүүлэлтэд багтаан шинжилж, сурвалжлагад оролцогчдоос лавтган асууж бодит байдлыг тодорхойлсон. Энэ загвар нь албан хаагчийг сургаж, хөгжүүлэх цогц сургалтын агуулгад тулгуурласан тул төрийн захиргааны төв байгууллагууд ямар түвшинд сургалт, хөгжлийн хэлбэр, төрлийг ашиглаж буйг тодруулахад чиглүүлэх үүрэгтэй гэж үзэж байна.

Дээрх хоёр чиглэлийн хүрээнд дараах сургалт, хөгжлийн шинжилгээг хийх шалгуурыг боловсрууллаа.

⁴ (<https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-essential-components-of-a-successful-l-and-d-strategy>)



Хүснэгт 1. Сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрт шинжилгээ хийх шалгуур

Хөтөлбөрийн бүтэц	Агуулга	Шалгуур
1. ОРШИЛ /Сургалт, хөгжлийн стратегийг тодорхойлсон, зорилготой хэсэг/	1.1.Өнөөгийн байдал	1. Гадаад хүчин зүйлс: PESTLE (Улс төр, эдийн засаг, социологи, технологи, эрх зүйн болон орчны хүчин зүйлс ордог) шинжилгээнд суурилан хамаарах Гадаад хүчин зүйлсээ тодорхойлсон эсэх. 2. Дотоод хүчин зүйлс: Байгууллагын стратеги, хүний нөөцийн бодлогод суурилан тодорхойлсон эсэх.
	1.2 Тулгамдсан асуудал	Байгууллагын сургалт, хөгжлийн өнөөгийн нөхцөл байдалд тулгуурлан ямар асуудлууд хамгийн чухал шийдвэрлэвэл зохистойг тодорхойлсон эсэх.
	1.3.Хөтөлбөрийн зорилго	Сургалт, хөгжлийн хөтөлбөр нь байгууллагын стратеги болон гүйцэтгэлийн төлөвлөгөө боловсруулах үйл явцын нэг хэсэг гэж үздэг тул яагаад ийм зорилго тавьж байгаа, юунд ашиглах вэ? гэдгээ тодорхойлсон эсэх.
	1.4.Хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэх зарчмууд	Сургалт, хөгжлийн хэрэгцээнд суурилах, байгууллагын зорилтуудыг хэрэгжүүлэх, байгаа нөөц бололцоог хэмнэх, үнэлгээний сайн туршлага ашиглах г.м баримтлах зарчмуудаа тодорхойлсон эсэх.
	1.5 Хөтөлбөрт хамрагдах албан хаагчид	Хөтөлбөрт хамрагдвал зохих зорилтот албан тушаалтан, албан хаагчдыг тодорхойлсон эсэх.
2. СУРГАЛТ, ХӨГЖЛИЙН ХЭРЭГЦЭЭГ ТОДОРХОЙЛСОН БАЙДАЛ	2.1.Сургалтын хэрэгцээ	1. Сургалтын хэрэгцээг байгууллагын, хэлтэс, нэгжийн түвшинд тодорхойлсон эсэх. 2. Гүйцэтгэлийн удирдлага, хөгжлийн систем (PMDS)-ийг ашиглаж, албан хаагчийн хувь хүний түвшинд тодорхойлсон эсэх.
	2.2.Сургалтын төлөвлөгөө	Сургалтын хэрэгцээг тодорхойлсны дараа сургалтыг хэрхэн зохион байгуулах тухай төлөвлөгөөг боловсруулсан эсэх, /хавсралтаар хөтөлбөрт хавсаргасан байх ёстой/.

3. СУРГАЛТ, ХӨГЖЛИЙН ХЭРЭГЦЭЭГ ШИЙДВЭРЛЭХ ҮЙЛ АЖИЛЛАГАА	3.1. Сургалтын стратегийн аргууд: Арга, хэлбэрүүд	Сургалт, хөгжлийн стратегийн аргууд нь хүний нөөцийн чадавхыг хөгжүүлж, гүйцэтгэлийг сайжруулахад туслах зорилго бүхий механизм юм. Сургалт, хөгжлийг амжилттай болгох уламжлалт болон шинэлэг арга хэрэгсэл, хувилбаруудыг байгууллагын болон хувь хүний түвшинд хэрэглэх сургалтын арга, хэлбэрүүд тодорхойлсон эсэх.
	3.2.Зардал /зардал хэмнэсэн байдал/	Хөтөлбөрт хүний нөөц, хөрөнгө мөнгө, цаг хугацааг хэмнэх замаар сургалтыг хэрхэн зохион байгуулах тухай тодорхойлсон эсэх. Тухайлбал, байгууллага, албан хаагчийн хэрэгцээг хамгийн түрүүнд ажлын байран дээрх сургалтын аргуудад тулгуурлан хангах, хэлтэс хооронд, болон бусад байгууллагууд хооронд нөөц бололцоог хуваалцах зэргийг тооцсон эсэх.
	3.3.Сургалтын үнэлгээ	Зохион байгуулсан, хамруулсан бүх сургалтын дараа үнэлгээг янз бүрийн түвшинд хийх тухай асуудал юм. Байгууллага сургалтын үнэлгээг хийх өөрийн тогтолцоо, загвар, зарчмуудыг хөтөлбөрт тусгасан эсэх.
4. ХӨТӨЛБӨР ХЭРЭГЖҮҮЛЭХ УДИРДЛАГА, ЗОХИОН БАЙГУУЛАЛТ	4.1. Үүрэг, хариуцлагын хуваарилалт	Хөтөлбөр гардан хэрэгжүүлэх бүх оролцогч талуудын үүрэг хариуцлагыг тодорхойлсон эсэх /удирдлага, сургалт, хөгжлийн нэгж, чиглэлийн менежерүүд, ажилтнууд/.
	4.2. Зорилт, үйл ажиллагаа, шалгуур	Энд сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрийн гол зорилтууд, арга хэмжээ, шалгуур үзүүлэлтүүдийг багтаасан эсэх. Эдгээр нь хөтөлбөрийн хэрэгжилтийн мониторинг хийхэд хэрэглэгдэж буй эсэх.
	4.3.Сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрийг батлах	Хөтөлбөрийг албан ёсоор баталгаажуулсан эсэх, хугацааг тогтоон, байгууллагын бүх хүмүүст мэдээлсэн эсэх.
	4.4. Хөтөлбөр хэрэгжилтийн байдал	Төрийн захирагааны байгууллагын сургалт, хөгжлийн хөтөлбөр нь хэрэгжиж байгаа эсэх, Жишээлбэл, 1. 2019, 2020 оны сургалтын төлөвлөгөө нь тус сургалт, хөгжлийн хөтөлбөртэй нийцтэй байгаа эсэх 2. 2019, 2020 оны сургалтын төлөвлөгөөний гүйцэтгэлийн тайлангаас хэрэгжилтийг үнэлэх

ГУРАВ. СУДАЛГААНЫ АРГА ЗҮЙ

3.1 Судалгааны дизайн, судалгааны арга

Төрийн захиргааны төв байгууллагын сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрт агуулгын шинжилгээ хийж, сайжруулах тухай судалгааны асуудал нь мөн чанараараа боловсролын, тэр тусмаа байгууллагын болон албан хаагч тус бүрийн хэрэгцээнд сургалтыг хэрхэн нийцүүлж, үр өгөөжтэй зохион байгуулж байгааг тодорхойлох дескриптив судалгааны асуудал тул энэхүү судалгааг чанарын тодорхойлох судалгааны дизайнаар гүйцэтгэлээ.

Энэхүү судалгаа нь: “1. Төрийн захиргааны төв байгууллагын сургалтын хөтөлбөр нь сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрийн бүтэц, мэдээллийн агуулгын шаардлагыг ямар хэмжээнд хангасан байна вэ? 2. Төрийн захиргааны байгууллага нь сургалтын хөтөлбөртөө албан хаагчдынхаа хэрэгцээ шаардлагад нийцсэн сургалт, хөгжлийн ямар арга, хэлбэрүүдийг хэр зэрэг тусган хэрэгжүүлж байна вэ?” гэсэн хоёр асуултыг дэвшүүлж, хариулт олохыг зорьсон тул чанарын дескриптив судалгааны аргазүйд үндэслэн баримт бичгээр хоёрдогч, сурвалжлагын аргаар анхдагч өгөгдөл, мэдээллүүдээ цуглууллаа.

Судалгааны үзэл баримтлалд суурилан баримт бичгийн судалгаагаар төрийн захиргааны албан хаагчдын сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрийн талаар манай улсад баримталж буй бодлогын баримт бичгүүд, гадаад, дотоодын онолын үзэл баримтлал, 13 яамны сургалтын хөтөлбөр, 2019, 2020 оны сургалтын төлөвлөгөөнд шинжилгээ хийв.

Ганцаарчилсан сурвалжлагын аргыг ашиглан судалгааны үзэл баримтлалын хүрээнд дэвшүүлсэн агуулгаар хагас бүтэцлэгдсэн асуултын хэлбэрийг ашиглан мэдээлэл цуглууллаа. Энэ аргаар мэдээллийг цуглуулахдаа судалгааны аргазүйд баримталдаг судалгааны зорилгыг таниулан ярилцаж, аудио бичлэг хийх зөвшөөрлийг албан ёсоор авч баталгаажуулав.

Энэхүү судалгааны нэгж нь хувь хүн буюу төрийн захиргааны албан хаагч байна. Учир нь сургалт, хөгжлийн хөтөлбөр нь тухайн байгууллагын хүнийг сургаж, хөгжүүлэхэд чиглэсэн байдаг.

3.2 Эх олонлог, түүвэр

Энэхүү судалгаа нь чиг үүргийн болон чиглэлийн нийт 14 яамны хүрээнд хийгдэхээр төлөвлөгдсөн байсан тул эх олонлог нь эдгээр яамдын удирдах 273, гүйцэтгэх 1242 албан тушаалтан (Төрийн албаны зөвлөлийн статистик мэдээллээр) буюу нийт 1515 албан хаагчдаас бүрдэнэ гэж үзсэн. Гэхдээ чанарын судалгааны аргаар өгөгдлөө цуглуулахаас шалтгаалан түүврийн хувьд магадлалт бус зорилтот түүврийн аргыг хэрэглэсэн гэдгийг онцолж байна. Учир нь эл захиалгат судалгааны үр дүн нь зөвхөн сонгогдсон байгууллагуудын албан хаагчдад хамаатай буюу хүчинтэй тул Монголын төрийн захиргааны нийт албан хаагчдад ерөнхийлөх боломжгүй юм. Иймд зорилтот түүвэр ёсоор судалгааны баг шалгуур тогтоож түүврээ бүрдүүлдэг зарчмаар явсан. Дараах шалгуураар сурвалжлагад оролцогчдыг сонгосон:

1. Ажилласан жил – 2-оос дээш жил ажилласан байх,
2. Албан тушаал – ахлах болон дэс түшмэл
3. Нас, хүйс харгалзахгүй
4. Яам тус бүрээс хүний нөөц хариуцсан заавал нэг ажилтан оролцсон байхаар гэсэн 4 шалгуураар 14 яам тус бүрээс нийт 3 хүн буюу нийт 42 хүнийг оролцуулахаар төлөвлөсөн. Сурвалжлагын төлөвлөгөөг судалгааны үзэл баримтлалын шалгуур үзүүлэлтийн хүрээнд урьдчилан боловсруулсан хэдий ч энэхүү төлөвлөгөө нь хагас бүтэцлэгдсэн хэлбэрээр явагдах тул бусад чөлөөт асуултууд нэмэгдэж, судлаач шаардлага гарвал сурвалжлагыг өөрөөр чиглүүлэх боломжийг бүрдүүлсэн /Хавсралт 3-оос чиглүүлэх асуултуудыг үзнэ үү/.

3.3 Судалгааны үндсэн ойлголтыг хэмжих тухайд /операционализацийн тодорхойлолт/

Төрийн захиргааны төв байгууллагын сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрийг 0-4 гэсэн шкалын хүрээнд оноо өгч үнэллээ. Үүнд:

1. Бүтцэд байх ёстой бүх агуулгын шаардлага бүрэн хангасан – 4
2. Бүтцэд байх ёстой агуулга нэг дутуу – 3
3. Бүтцэд байх ёстой агуулгын тал нь дутуу – 2
4. Бүтцэд байх ёстой агуулгын зөвхөн нэг нь байгаа - 1
5. Бүтцэд байх ёстой агуулга огт байхгүй – 0



Хүснэгт 2. Үндсэн ойлголтыг хэмжих хүчин зүйлс болон тэдгээрийг хэмжих асуултууд

Үндсэн ойлголт ба түүний тодорхойлолт	Хүчин зүйлс ба тэдгээрийн тодорхойлолт	Шүүн хянах асуултууд
<p>А. Оршил</p> <p>1. Өнөөгийн байдал</p> <p>Байгууллагын гадаад болон дотоод хүчин зүйлсэд хамаарах мэдээллийг судалгаа, шинжилгээнд суурилан одоогийн нөхцөл байдлыг тодорхойлохыг хэлнэ (Guide to Preparing a Learning and Development Strategy, 2011; Байгал нар, 2019:60).</p> <p>2. Тулгамдсан асуудал</p> <p>Өнөөгийн байдлын судалгаанд тулгуурлан байгууллагын хүний нөөцийн сургалт, хөгжлийн шийдвэрлэвэл зохих асуудлуудыг тодорхойлохыг хэлнэ (Байгал нар, 2019:61)</p> <p>3. Хөтөлбөрийн зорилго</p> <p>Сургалт, хөгжлийн хөтөлбөр нь стратеги болон гүйцэтгэлийн төлөвлөгөө боловсруулах үйл явцын нэг хэсэг тул байгууллагын эдгээр хэрэгцээ шаардлагатай уялдуулан юуг, яагаад хийхээр төлөвлөж буйг тодорхойлохыг хэлнэ (Guide to Preparing a Learning and Development Strategy, 2011; Байгал нар, 2019:61).</p> <p>4. Хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэх зарчмууд</p> <p>Сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэхэд мөрдөж ажиллах (хэрэгцээнд суурилах, байгууллагын зорилтуудыг хэрэгжүүлэх, байгаа нөөц бололцоог хэмнэх, үнэлгээний сайн туршлага ашиглах гэх мэт) үндсэн зарчмуудыг тодорхойлж бичихийг хэлнэ (Guide to Preparing a Learning and Development Strategy, 2011).</p> <p>5. Хөтөлбөрт хамрагдах албан хаагчид</p> <p>Сургалт, хөгжлийн хөтөлбөр хэрэгжих 3-4 жилд хамрагдвал зохих зорилтот бүлгүүдийг тодорхойлно. Зарим тусгай сургалтад хамрагдах зорилтот бүлэг байвал тэднийг мөн тодорхойлно (Guide to Preparing a Learning and Development Strategy, 2011:15).</p>	<p>А. Оршил</p> <p>1. Өнөөгийн байдал</p> <p>Байгууллагын гадаад болон дотоод хүчин зүйлсэд хамаарах мэдээллийг судалгаа, шинжилгээнд суурилан одоогийн нөхцөл байдлыг тодорхойлохыг хэлнэ (Guide to Preparing a Learning and Development Strategy, 2011; Байгал нар, 2019:60).</p> <p>2. Тулгамдсан асуудал</p> <p>Өнөөгийн байдлын судалгаанд тулгуурлан байгууллагын хүний нөөцийн сургалт, хөгжлийн шийдвэрлэвэл зохих асуудлуудыг тодорхойлохыг хэлнэ (Байгал нар, 2019:61)</p> <p>3. Хөтөлбөрийн зорилго</p> <p>Сургалт, хөгжлийн хөтөлбөр нь стратеги болон гүйцэтгэлийн төлөвлөгөө боловсруулах үйл явцын нэг хэсэг тул байгууллагын эдгээр хэрэгцээ шаардлагатай уялдуулан юуг, яагаад хийхээр төлөвлөж буйг тодорхойлохыг хэлнэ (Guide to Preparing a Learning and Development Strategy, 2011; Байгал нар, 2019:61).</p> <p>4. Хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэх зарчмууд</p> <p>Сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэхэд мөрдөж ажиллах (хэрэгцээнд суурилах, байгууллагын зорилтуудыг хэрэгжүүлэх, байгаа нөөц бололцоог хэмнэх, үнэлгээний сайн туршлага ашиглах гэх мэт) үндсэн зарчмуудыг тодорхойлж бичихийг хэлнэ (Guide to Preparing a Learning and Development Strategy, 2011).</p> <p>5. Хөтөлбөрт хамрагдах албан хаагчид</p> <p>Сургалт, хөгжлийн хөтөлбөр хэрэгжих 3-4 жилд хамрагдвал зохих зорилтот бүлгүүдийг тодорхойлно. Зарим тусгай сургалтад хамрагдах зорилтот бүлэг байвал тэднийг мөн тодорхойлно (Guide to Preparing a Learning and Development Strategy, 2011:15).</p>	<p>1.1. Өнөөгийн нөхцөл байдлыг ямар хүчин зүйлст суурилан тодорхойлсон бэ?</p> <p>1.2. Өнөөгийн нөхцөл байдалд хамаарах хүчин зүйлсийг тодорхойлохдоо баримт, жишээ, нотолгоогоор баталгаажуулсан уу?</p> <p>2.1. Сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрт байгууллагад шийдвэл зохих асуудлуудыг өнөөгийн байдалд үндэслэн тодорхойлон жагсаан тайлбарласан байна уу?</p> <p>3.1. Зорилгыг томьёолохдоо нэгд, сургалт, хөгжлийн үйл ажиллагааг байгууллагын хэрэгцээтэй холбож, хоёрт, эн тэргүүний зорилтуудыг тодруулж, гуравт, үйл ажиллагааны төлөвлөгөө, нөөц бололцоотой уялдуулсан уу?</p> <p>4.1. Хөтөлбөрт баримтлах зарчмуудыг тодорхойлсон уу? -Тодорхойлсон бол юунд үндэслэсэн байна вэ?</p> <p>5.1. Сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрт ямар албан хаагчид хамрагдахаар тодорхойлсон байна вэ?</p>

<p>6.1. Байгууллагын одоо болон ирээдүйд дутагдаж болзошгүй хүний нөөцийн чадавхийг тодорхойлсон уу?</p> <p>- Хэрэв тодорхойлсон бол байгууллагын нэгж, хэлтсүүдээс хэрхэн, судалгааны ямар аргаар энэ мэдээллийг цуглуулсан бэ?</p> <p>6.2. Албан хаагч тус бүрийн ажлын чиглэл, үүрэг хариуцлагын шаардлагыг ажилтны одоогийн мэдлэг, ур чадвар, хандлагатай нь харьцуулж тодорхойлсон уу?</p> <p>- Хэрэв тодорхойлсон бол ямар аргаар тодорхойлсон бэ? /өөртэй нь болон шууд удирдлагатай нь арилцлага хийсэн эсэх гэх мэт/</p>	<p>6. Сургалтын хэрэгцээ гэж тухайн ажил үүргийг гүйцэтгэхэд шаардагдаж буй мэдлэг, ур чадвар, хандлагыг хэлнэ. Энд өдөр тутмын ажлын явцад хувь хүн, бүлгүүд аливаа ажлыг өөрөөр хийх, эсвэл өөр ажил үүрэг гүйцэтгэхэд шаардагдаж буй <u>суралцахуйн</u> хэрэгцээ гэнэ. Харин өдөр тутмын ажлын хүрээнд суралцах боломжгүй юмуу эсвэл ажлаа хийх явцад суралцахад цаг их орох, эрсдэлтэй, өндөр өртөгтэй болох, мөн ажлын хүрээнд урсгалаараа суралцах нь шаардагдах стандартад нийцэхгүйц гүйцэтгэлд хүргэхгүй байх зэрэг тохиолдолд сургалтын хэрэгцээтэй байна гэж тодорхойлно (Cabinet Office, London, 1988 in Wilson, 2002:117).</p> <p>Сургалтын хэрэгцээг байгууллагын, хэлтэс/нэгжийн, мэргэжлийн, хувь хүний гэсэн дөрвөн түвшинд тодорхойлно.</p> <p>Байгууллагын түвшинд стратеги, гүйцэтгэлийн төлөвлөгөөнд, хэлтэс/нэгжийн түвшинд гүйцэтгэлийн төлөвлөгөө болон ур чадварын матрицаар тодорхойлж, мэргэжлийн түвшинд албан тушаалын тодорхойлолт, үүрэг даалгаврын бүтцэд г.м. ажлын байранд шинжилгээ хийж, хувь хүний түвшинд гүйцэтгэлийн хүсүүштэй түвшин, одоо байгаа гүйцэтгэлийн ялгааг шинжилж тодорхойлно. Хувь хүний түвшинд хөгжлийн хэрэгцээг мөн тодорхойлно.</p> <p>7. Сургалтын төлөвлөгөө</p> <p>Сургалтын хэрэгцээнд суурилж зохион байгуулах сургалтуудыг нарийвчлан төлөвлөхийг хэлнэ. Сургалтыг төлөвлөхийн тулд насанд хүрэгчдэд нийцсэн суралцахуйн онолуудыг ойлгож, мэддэг байх ёстой (Wilson, 2002:198)</p> <p>Сургалтын төлөвлөгөөнд <u>албан, албан бус зэрэг суралцахуйн ямар хэлбэрүүдийг яаж оруулахаа</u> онолын ойлголтод суурилан төлөвлөнө (Wilson, 2002:192-199). Жишээлбэл, ажлаас гадуурх, ажлын байран дахь сургалтуудыг зааглан төлөвлөнө. Ажлын байран дахь сургалт гэдгийг ажилтанг богино хугацаанд бусдаас туршлага, мэдлэг хуваалцан, үйлдэн суралцах, ажиглаж суралцуулахаас эхлүүлээд урт хугацаанд системтэйгээр мэргэшүүлэх боломжоор хангах зорилготой ажлын цагаар ажлын байранд нь зохион байгуулагдаж буй албан бус суралцахуйн үйл явцыг хэлнэ. Харин албан суралцахуйг "боловсролын байгууллага, сургалтын институтээс зохион байгуулсан тодорхой бүтэцтэй (сургалтын зорилтууд, суралцах цаг хугацаа, суралцах дэмжлэг) суралцсаны эцэст сертификат зэрэг баримт бичиг авах суралцахуй" (Radakovic, Antonjevic, 2013)-г хэлнэ</p>	<p>7.1. Сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэх сургалтын төлөвлөгөөг боловсруулсан уу?</p> <p>- Хэрэв боловсруулсан бол юунд үндэслэж боловсруулсан бэ?</p> <p>Албан хаагч тус бүр хувь хүний сургалт, хөгжлийн төлөвлөгөө боловсруулсан уу?</p>
--	--	---



<p>В. Сургалт, хөгжлийн хэрэгцээг шийдвэрлэх үйл ажиллагаа</p> <p>8. Сургалтын стратегийн аргууд</p> <p>Сургалтын стратегийн арга гэдэг нь стратегийн зорилтууд болон сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрийн зорилгод хүрэхийн тулд төлөвлөж буй арга хэмжээ, үйл ажиллагаа болон нэгдмэл төлөвлөгөөний цогц юм. Сургалтын арга гэж тодорхой техник, материал ашиглаж, суралцахыг өдөөх тодорхой хандлага, процедурыг болон заахуйг хэлнэ (Wilson, 2002:285). Сургалт, хөгжлийн стратегийн аргууд нь хүний нөөцийн чадавхийг хөгжүүлж, гүйцэтгэлийг сайжруулахад туслах зорилго бүхий механизм юм. (албан сургалт болон ажлын байран дээр сургах, тухайлбал көучинг, менторинг, үүрэг даалгавар өгөх гэх мэт, бие даан суралцах, тусгай төсөл, даалгавар, бүлгээр суралцах гэх мэт тодорхой зааж өгсөн байна уу?/ суралцах, сургалтын курс, семинар гэх мэтээр тодорхой зааж өгөх) (Guide to Preparing a Learning and Development Strategy, 2011:17).</p>	<p>8.1. Хөтөлбөрт сургалтын ямар хэлбэрүүдийг тусгасан бэ? /албан сургалт: мэргэшүүлэх, богино сургалтууд; албан бус сургалт; ажлаа хийнгээ суралцах хэлбэрүүдийг ямар хэмжээнд тусгасан бэ?</p> <p>8.2. Хөтөлбөрт сургалтын ямар аргуудыг хэрэглэж, хэрхэн зохион байгуулахаар тусгасан бэ?/ тухайлбал, ажлын байран дээр сургах көучинг, менторинг, үүрэг даалгавар өгөх гэх мэт, бие даан суралцах, тусгай төсөл, даалгавар, бүлгээр суралцах гэх мэт тодорхой зааж өгсөн байна уу?/</p> <p>8.3. Байгууллагын хэрэгцээнд суурилан сургалт, хөгжлийн бодлогод баримтлах сургалтын тодорхой загвар, аргагүй, онолын үндсийг санал болгосон байна уу?</p>
<p>9. Зардал</p> <p>Байгууллагын сургалт, хөгжлийн хэрэгцээг тодорхойлж, сургалтын стратеги, төлөвлөгөөнд тулгуурлан нөөцийг хуваарилж төсөвлөхийг хэлнэ (Guide to Preparing a Learning and Development Strategy, 2011:18). Үүнд, цаг хугацаа, нэг хүнд ноогдох ажлын ачаалал, материал, тоног төхөөрөмж, мэдээллийн нөөцийн тооцож тусгах шаардлагатай (Байгал нар, 2019:62-63).</p>	<p>9.1. Хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэхэд шаардагдах хөрөнгийг жил бүрийн төсөвт тусгасан уу? - Хэрэв тусгасан бол ямар мэдээлэлд суурилж төсөвлөсөн байна вэ?</p>
<p>10. Сургалтын үнэлгээ</p> <p>Үнэлгээ бол сургалтын циклийн сүүлчийн үе шат юм. Зохион байгуулсан, хамруулсан бүх сургалт, хөгжлийн сургалтын дараа үнэлгээг янз бүрийн түвшинд хийх тухай асуудал юм. Байгууллага сургалтын үнэлгээг хийх өөрийн тогтолцоо, загвар, зарчмуудыг хөтөлбөрт тусгасан байх ёстой. Ингэснээр тухайн сургалт хэр үр дүнтэй болсныг тогтоох, зарцуулсан төсөв хэр үр дүнтэй болсныг дүгнэх боломж гарна (Guide to Preparing a Learning and Development Strategy, 2011:19)..</p>	<p>10.1. Сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрт зохион байгуулсан сургалтын үнэлгээг хийдэг үү? - Хийдэг бол сургалтын үнэлгээг ямар түвшинд хийдэг, ямар загвар, ямар тогтолцооны тухай хөтөлбөрт тусгасан байна вэ?</p>

<p>Г. Хөтөлбөр хэрэгжүүлэх удирдлага, зохион байгуулалт</p> <p>11. Үүрэг, хариуцлагын хуваарилалт Хөтөлбөрийг удирдан зохион байгуулж, хэрэгжүүлэх албан хаагчдын хийх ажил, үүргийг тодорхойлж өгөхийг хэлнэ (Байгал нар, 2019:62-63). -Удирдах ажилтны үүрэг -Хариуцсан ажилтны үүрэг -Ажилтнуудын үүрэг</p> <p>12. Хөтөлбөрийн зорилт, үйл ажиллагаа, шалгуур Сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрийн зорилтууд, арга хэмжээ, шалгуур үзүүлэлтүүдийг хэрэгжилтийн мониторинг хийхэд ашиглана. -Зорилтууд нь хүний нөөцийн стратегитай уялдсан байх; -Үйл ажиллагаа нь сургалтын стратегийн арга хэлбэр, сургалтын үйл ажиллагааны үнэлгээтэй уялдсан байх ба тодорхой тоо хэмжээг заасан байх; -Шалгуур нь тодорхой SMART байх; (Guide to Preparing a Learning and Development Strategy, 2011:23, 30; Байгал нар, 2019:61).</p> <p>13. Сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрийг батлах Хөтөлбөрийг албан ёсоор байгууллагын удирдах албан тушаалтан баталгаажуулж, хугацааг тогтоож, нийт албан хаагчдад мэдээлснээр албажна (Guide to Preparing a Learning and Development Strategy, 2011:23).</p> <p>14. Сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрийн хэрэгжилтийн байдал Сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрийг сургалтын төлөвлөгөөгөөр дамжуулан хэрэгжүүлнэ.</p>	<p>11.1. Байгууллагын удирдлагаас сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрийг хариуцан тодорхой албан тушаалтан томилогдсон уу?</p> <p>11.2. Хүний нөөц хариуцсан нэгж, хэлтэс сургалт, хөгжлийн хэрэгцээг тодорхойлж, төлөвлөгөө гарган, шаардагдах хөрөнгө нөөцийн хуваарилалтыг боловсруулдаг уу?</p> <p>11.3. Албан хаагч тус бүр өөрийн сургалт, хөгжлийн хэрэгцээг тодорхойлж, төлөвлөгөө гарган хүний нөөцийн хэлтэстэйгээ тохиролцон хөтөлбөрт тусгахад оролцдог уу?</p> <p>12.1. Сургалт, хөгжлийн зорилтууд байгууллагын стратегийн болон гүйцэтгэлийн төлөвлөгөөний үндсэн зорилтуудтай уялдаж байна уу?</p> <p>12.2. Байгууллагын гүйцэтгэлийг сайжруулахад чиглэсэн мэдлэг, ур чадвар, хандлагын хэрэгцээг тодорхойлсон байна уу?</p> <p>12.3. Дээрх хэрэгцээг хангах сургалтын стратегийн зорилтуудад заасан сургалтын тоо хэмжээ, оролцогчдын тоо хэмжээ хэдэн хувиар хэрхэн өсч/буурахыг заасан байна уу?</p> <p>12.4. Зохион байгуулсан сургалтын үйл ажиллагааг ямар түвшинд, хэдэн удаа үнэлэх вэ?</p> <p>13.1. Хөтөлбөрийг хэн баталгаажуулсан байна вэ?</p> <p>13.2. Хөтөлбөрийг ямар хугацаанд хэрэгжүүлэх вэ?</p> <p>13.3. Хөтөлбөртэй байгууллагын бүх хүн танилцаж мэдээлэл авсан уу?</p> <p>14.1. 2019, 2020 оны Сургалтын төлөвлөгөөнүүд нь сургалт, хөгжлийн хөтөлбөртэйгээ нийцтэй байна уу?</p> <p>14.2. 2019, 2020 оны Сургалтын төлөвлөгөөний гүйцэтгэлийн тайланд тодорхойлноор Сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрийн хэрэгжилт нь ямар түвшинд байна вэ?</p>
---	--

3.4 Судалгааны ёс зүй

Судалгаанд оролцогч хувь хүн, байгууллагын зөвшөөрөл авах ба хувь хүн, байгууллага өөрсдийн нэр, хаягийг нээлттэй хэрэглэхийг зөвшөөрөөгүй тохиолдолд кодлон, нууцлалыг хадгалах судалгааны ёсзүйн зарчмыг ханган ажиллалаа. Сурвалжлагын оролцогчдыг судалгаанд оролцохыг хүссэн зөвшөөрлийн хуудсыг Хавсралт 2-т багтаав.

3.5 Өгөгдөл шинжилгээ

- Чимэгэ программаар сурвалжлагын ярилцлагуудыг бичвэр хэлбэрт буулган, бичвэрт *кодлолт хийж, утгын шинжилгээг* индуктив замаар шинжлэв.
- Сургалт, хөгжлийн хөтөлбөр, төлөвлөгөө, тайлан зэрэг баримт бичгүүдэд *агуулгын шинжилгээг* дедуктив зарчимд суурилан хийлээ.
- Нэмэлт тоон мэдээллийн шинжилгээг MS Excel программаар боловсруулав.

ДӨРӨВ. ӨГӨГДӨЛ, МЭДЭЭЛЭЛ ЦУГЛУУЛАЛТ, БОЛОВСРУУЛАЛТ, ШИНЖИЛГЭЭ ХИЙСЭН АЖЛЫН ҮР ДҮН

Төрийн захиргааны төв байгууллагын сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрт агуулгын шинжилгээ хийхэнэхүү судалгаа нь чанарын тодорхойлох судалгааны аргазүйд үндэслэн баримт бичгээр хоёрдогч, сурвалжлагын аргаар анхдагч өгөгдөл мэдээллүүдээ цуглуулсан. Энэ хоёр судалгааны аргаар цуглуулсан өгөгдлийн шинжилгээг танилцууля.

4.1. Төрийн захиргааны төв байгууллагын сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрт хийсэн шинжилгээ

4.1.1 Шинжилгээний шалгуур тогтоосон үндэслэл

Төрийн захиргааны төв байгууллагын сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрийн бодлогын баримт бичгүүдэд агуулгын шинжилгээ хийхдээ 2.6-д тайлбарласан судалгааны үзэл баримтлалд дэвшүүлсэн хоёр үндэслэлд суурилсан. Энэ хоёр үндэслэлийг товч сануулахад:

Нэгдүгээрт, Д.Байгал нарын 2019 оны “Төрийн захиргааны байгууллагын хүний нөөцийн хөтөлбөрийн хэрэгжилтэд хийсэн судалгаа”-нд санал болгосон “Хүний нөөцийн хөтөлбөрийн бүтэц, агуулгын загвар”-ыг шалгуур үзүүлэлтэд авч тусгахдаа сургалт, хөгжлийн хөтөлбөр нь эл малгай загварын хүрээнд хийгдэх хоёр төрлийн хөтөлбөрийн (сургалт, ажиллах нөхцөл, нийгмийн баталгааг хангах) зөвхөн нэг төрөл нь гэдгийг анхаарч авч үзлээ. Мөн Ирландын Төрийн албаны сургалт, хөгжлийн төвөөс санал болгосон 4 бүлэг бүхий удирдамжийн бүтэц, агуулгыг харьцуулалт хийхэд ашигласан. Хүний нөөцийн хөтөлбөрийн бүтэц нь хөтөлбөр гэсэн бодлогын баримт бичиг гэсэн үүднээс бүтцийн хувьд харьцуулалтанд ашиглагдах хэдий ч яг сургалт, хөгжлийн гэсэн өнцгөөс авч үзэхээр утга агуулгын нийцэл нь зарим талаар зөрөх тул сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрийн удирдамжтай нь агуулгын хувьд харьцуулахаар тогтсон. Ийнхүү энд дурдсан хоёр хөтөлбөрийн харьцуулалтанд үндэслэн гаргаж ирсэн Хүснэгт 1-д заасан шалгуур үзүүлэлтээр шинжилгээ хийсэн.

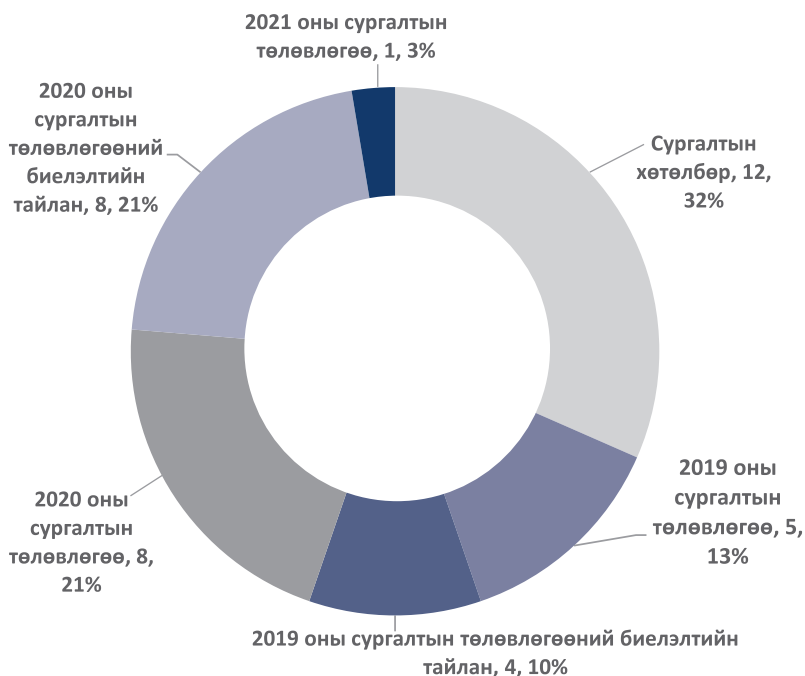
Хоёрдугаарт, Төрийн захиргааны төв байгууллагын сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрт хүний нөөцийн хөгжлийн онол, насанд хүрэгчид болон насан туршдаа суралцахуйн онолуудыг амьдралд нийцүүлэн хэрэгжүүлж буй “70:20:10” загварын өнцгөөс хөтөлбөрт сургалтын албан, албан бус, ажил туршлагыг хослуулах зорилго, зорилтууд, аргууд ямар хэмжээнд тусгагдсаныг шалгуур үзүүлэлтэд багтаан шинжилсэн.

4.1.2 Шинжилгээний үйл явц

Төрийн захиргааны төв байгууллага болох 14 яамны сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрт шинжилгээ хийх үйл явц нь дедуктив зарчимд үндэслэн дараах хэдэн үе шаттайгаар хийгдлээ. Үүнд:

Нэгдүгээрт, дээр дурдсан үзэл баримтлалын хоёр чиглэлд суурилан хөтөлбөрийн агуулгыг шинжлэх нийт дөрвөн хэсэг, 14 дэд хэсэг бүхий 25 шалгуур үзүүлэлттэй 0-4 шкалын хүрээнд дээд тал нь 100 оноо авах үнэлгээг боловсруулсан /Хүснэгт 2 харна уу/. Хоёрдугаарт, яамдаас хамгийн сүүлд хэрэгжиж байгаа сургалтын хөтөлбөр, 2019, 2020 онуудын төлөвлөгөө, төлөвлөгөөний биелэлтийн талаарх тайлангаа ирүүлэх хүсэлтийг Төрийн албаны зөвлөлөөр дамжуулан 2021 оны 2-р сарын 01-нд албан имэйл илгээсний дагуу нийт 13 яамнаас 12 хөтөлбөр, 2019 оны сургалтын төлөвлөгөө 5, тус оны төлөвлөгөөний биелэлтийн тайлан 4, 2020 оны сургалтын төлөвлөгөө 8, мөн оны төлөвлөгөөний биелэлтийн 8 тайлан, 2021 оны нэг төлөвлөгөө, нийт 38 баримт бичгийг хүлээн авсан (Зураг 2).

Зураг 2. Шинжилсэн баримт бичгүүд



Гуравдугаарт, судалгааны ёс зүйн зарчмыг хангах зорилгоор эдгээр яамдын нэр хүнд, эрх ашгийг хүндэтгэн хамгаалах үүднээс мөн судлаачдаас шалтгаалах нөлөөнд автахгүй байх зорилгоор хамгийн түрүүнд байгууллагын нэрийг нууцалж ТЗБ1-ТЗБ13 (төрийн захиргааны байгууллага 1, төрийн

захиргааны байгууллага 13) гэсэн дугаарын хооронд кодолж, шинжлэх болон үр дүнг нэгтгэх, энэхүү тайланг бичих явцад кодлолтыг баримталсан.

Дөрөвдүгээрт, сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрийг нягтлан шинжлэхдээ бодлогын баримт бичиг нэг бүрийг шалгуур тус бүрийн дагуу уншиж, шалгуурт нийцэж байгаа эсэхийн нотолгоог MS Excel программ дээр хөтөлж, доорх байдлаар агуулгыг үнэлсэн. Үүнд:

1. Бүтцэд байх ёстой бүх агуулгын шаардлага бүрэн хангасан – 4
2. Бүтцэд байх ёстой агуулга нэг дутуу – 3
3. Бүтцэд байх ёстой агуулгын тал нь дутуу – 2
4. Бүтцэд байх ёстой агуулгын зөвхөн нэг нь байгаа - 1
5. Бүтцэд байх ёстой агуулга огт байхгүй – 0

хэмээн тэмдэглэж, нотолгоог тухайн эх сурвалжаас авч давхар тэмдэглэн MS Excel программ дээр (жишээг Хавсралт 4-өөс харна уу) судлаачид хоорондоо хэлэлцэн санал нийлсний дараа үнэлгээг өгсөн.

Энд нийт шинжилгээний дүнг 25 шалгуур тус бүрээр авч үзье.

4.1.3 Сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрийн бодлогын баримт бичгүүдэд хийсэн агуулгын шинжилгээний дүн

А. Ерөнхий тойм

Нийт 13 яамнаас ирсэн хөтөлбөр нь харьцангуй жигд “Төрийн албан хаагчийн/хаагчдын сургалтын хөтөлбөр” (нийт 8 яам) гэж нэрлэгдсэн байсан ба зарим яам тухайлбал, ТЗБ6 “... оны төрийн албан хаагчийн сургалт, ажиллах нөхцөл, нийгмийн баталгааг хангах хөтөлбөр” (нийт 1 яам), ТЗБ4 болон ТЗБ5 “хүний нөөцийн хөгжлийн хөтөлбөр” (нийт 2 яам), ТЗБ10 “..... хүний нөөцийн бодлого” /1/ гэсэн баримт бичгийг ирүүлсэн байв.

Эдгээр яамдаас 4 яам нь 2019 онд Төрийн албаны тухай хуулийн шинэчилсэн найруулга хүчин төгөлдөр болсноос хойш буюу 2020 оноос хойшхи 3-4 жилийн хугацаатай сургалтын хөтөлбөр боловсруулсан байсан ба бусад нь 2016, 2017 болон 2018 оноос хойш 2-4 жилийн хугацаатай хөтөлбөр боловсруулаад хэрэгжилт нь дуусч байгаа үе таарсан болно. Нэг яам буюу ТЗБ3 нь 2010-2021 он хүртэл 11 жилийн хугацаатай сургалтын хөтөлбөр боловсруулсан байсан ба жил тутам сургалтын төлөвлөгөө боловсруулан хэрэгжүүлж иржээ.

Хөтөлбөрийг бүтцийн хувьд авч үзэхэд 4-13 хэсгээс бүрдсэн харилцан адилгүй байгааг доорх Хүснэгт 3-ээс харна уу. Эл хүснэгтэд мөн яам бүрийн шалгуур үзүүлэлтийн нийлбэр үнэлгээг харууллаа.

Хүснэгт 3. Сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрийн ерөнхий тойм

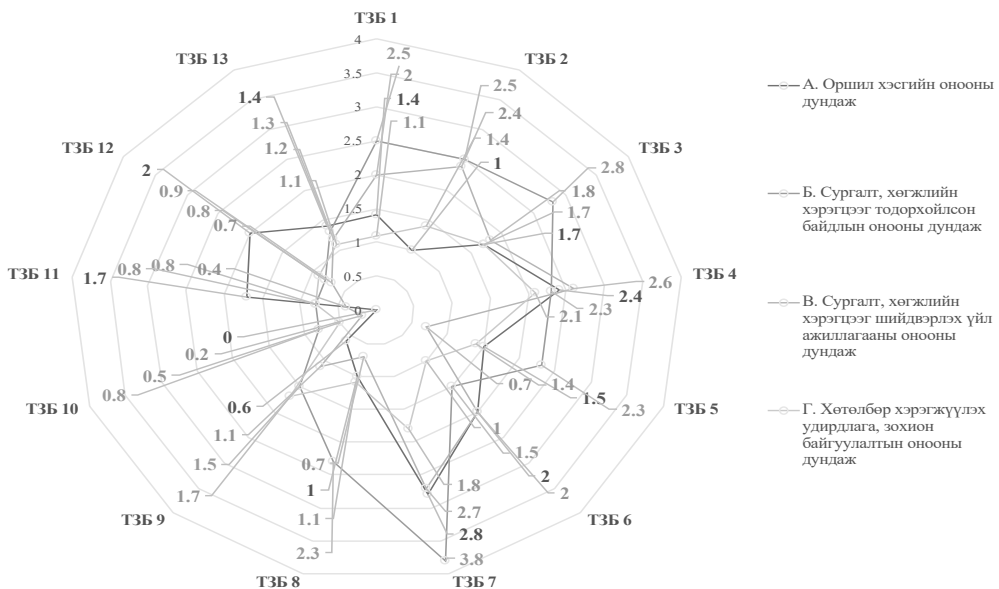
Сургалт, хөгжлийн хөтөлбөр	Оноо 100%	Нэршил	Бүтэц	Хугацаа	Ирүүлсэн сургалтын төлөвлөгөө 2019, 2020	Төлөвлөгөөний биелэлтийн тайлан
ТЗБ 1	32.0%	“Төрийн албан хаагчийн сургалтын хөтөлбөр”	6 хэсэгтэй	2020-2023	- , 2020	- -
ТЗБ 2	36.0%	“Төрийн албан хаагчийн сургалтын хөтөлбөр”	8 хэсэгтэй	2018-2020	- , 2020	- , 2020
ТЗБ 3	42.0%	“Төрийн албан хаагчдын сургалтын хөтөлбөр”	9 хэсэгтэй	2010-2021	- , 2020	2019, 2020
ТЗБ 4	55.0%	“...яамны хүний нөөцийн хөгжлийн хөтөлбөр”	6 хэсэгтэй	2017-2020	2019, 2020	Ерөнхий төлөвлөгөө, 2019, 2020
ТЗБ 5	30.0%	“...яамны хүний нөөцийн хөгжлийн хөтөлбөр”	5 хэсэгтэй	2020-2023	2019, 2020	- -
ТЗБ 6	34.0%	“... оны төрийн албан хаагчийн сургалт, ажиллах нөхцөл, нийгмийн баталгааг хангах хөтөлбөр	7 хэсэгтэй	2021-2024	- , - , 2021 оны	- , 2020
ТЗБ 7	60.0%	“Төрийн албан хаагчийн сургалтын хөтөлбөр”	13 хэсэгтэй	2018-2022	- -	2019, 2020 оны биелэлт
ТЗБ 8	28.0%	“Төрийн албан хаагчийн сургалтын хөтөлбөр”	7 хэсэгтэй	2017-2020	- , 2020	- , 2020
ТЗБ 9	30.0%	2020-2021 оны хичээлийн жилд сургалт зохион байгуулах төлөвлөгөө	3 хэсэгтэй	2020-2021	- , 2020-2021	- -
ТЗБ10	8.0%	“.....хүний нөөцийн бодлого”	6 хэсэгтэй	2015-	2019, 2021	- , 2020 оны биелэлт
ТЗБ11	23.0%	“...яамны албан хаагчдын сургалтын хөтөлбөр”	9 хэсэгтэй	2017-2020	2019, 2020	2019, 2020
ТЗБ12	25.0%	“...төрийн албан хаагчдын сургалтын хөтөлбөр”	10 хэсэгтэй	2016-2020	2019, -	- -
ТЗБ13	31%	“Сургалт, хөгжлийн дэд хөтөлбөр” / төсөл/	9 хэсэгтэй	2021-2029	- -	- -

Нийт	33.54%	-Төрийн албан хаагчийн сургалтын хөтөлбөр – 8 - Төрийн албан хаагчийн сургалт, ажиллах нөхцөл, нийгмийн баталгааг хангах хөтөлбөр – 1 - Яамны хүний нөөцийн хөгжлийн хөтөлбөр – 2 - Хүний нөөцийн бодлого -1 -2020-2021 оны хичээлийн жилд сургалт зохион байгуулах төлөвлөгөө - 1	3 хэсэг -1 5 - 1 6 -3 7- 2 8 -1 9 -3 10 -1 13 -1	12	2019 – 5 2020 – 8 2021 -2	2019 – 4 2020 - 8
-------------	--------	--	---	----	---------------------------------	----------------------

Б. Сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрийн агуулгын шинжилгээний дүн

Сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрийн агуулгыг урьдчилан боловсруулсан шалгуур үзүүлэлтийн дагуу дедуктив зарчимд суурилан шинжлэхдээ 4 үндсэн хэсэг, 14 дэд хэсэг бүхий 25 шалгуураар задлан шинжиллээ (Зураг 3 харна уу).

Зураг 3. Сургалтын хөтөлбөрийн агуулгын шинжилгээний дүн (онооны дунджаар, 4 үндсэн хэсгээр)



Оршил хэсэг нь тухайн хөтөлбөрийн эхний хэсэг буюу *суурь* бөгөөд энэ хэсэгт

- өнөөгийн байдал,
- тулгамдсан асуудал,
- хөтөлбөрийн зорилго,
- хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэхэд баримтлах зарчмууд,
- хөтөлбөрт хамрагдах албан хаагчдыг гэсэн таван дэд хэсгийн хүрээнд зургаан шалгуураар нягталлаа (Guide to Preparing a Learning and Development Strategy, 2011; Байгал нар, 2019:60).

Шинжилгээний үр дүнгээс харахад хэсэг бүрт хамгийн дээд тал нь 4.0 оноо байхаар шалгуур тогтоосон ба нийт яам *Оршил* хэсгийн шалгуурыг дунджаар 1.5 оноотой хангасан ба моде буюу хамгийн олон давтамжтай илэрсэн утга нь 2.0 гэсэн оноо байлаа. Оршил хэсгийн шаардлагыг ТЗБ7 (дундаж 2.8) хамгийн сайн хангасан бол ТЗБ10 (0.0) огт тодорхойлоогүй болох нь харагдаж байна. Оршилд хамаарах таван дэд хэсгээс өнөөгийн байдал, тулгамдсан асуудлын тодорхойлолтыг ерөнхийдөө хамгийн сул хангасан харагдаж байгаа нь нийт яамдын дээрх хоёр дэд хэсгийн дундаж нь тус бүр 0.8 байгаа нь үүнийг илтгэж байна (Хүснэгт 4-ийг харна уу).

Хүснэгт 4. Яамдын сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрийн “Оршил” хэсгийн агуулгын үнэлгээ

Байгууллага	А. Оршил хэсгийн онооны дундаж	Хүчин зүйлс				
		1.Өнөөгийн байдал	2.Тулгамдсан асуудал	3.Хөтөлбөрийн зорилго	4.Хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэх зарчмууд	5.Хөтөлбөрт хамрагдах албан хаагчид
ТЗБ 1	1.4	0.0	0.0	2.0	1.0	4.0
ТЗБ 2	1.0	0.0	0.0	2.0	0.0	3.0
ТЗБ 3	1.7	0.5	0.0	2.0	3.0	3.0
ТЗБ 4	2.4	2.0	4.0	2.0	0.0	4.0
ТЗБ 5	1.5	1.5	1.0	1.0	0.0	4.0
ТЗБ 6	2.0	0.0	1.0	2.0	3.0	4.0
ТЗБ 7	2.8	2.0	1.0	3.0	4.0	4.0
ТЗБ 8	1.0	0.0	1.0	2.0	2.0	0.0
ТЗБ 9	0.6	0.0	0.0	0.0	0.0	3.0
ТЗБ 10	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
ТЗБ 11	1.7	2.5	1.0	2.0	3.0	0.0
ТЗБ 12	2.0	1.0	1.0	2.0	3.0	3.0
ТЗБ 13	1.4	0.0	0.0	4.0	0.0	3.0
Дундаж оноо	1.5	0.7	0.8	1.8	1.5	2.7
Хамгийн бага оноо	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
ХБО-ны давтамж	1	7	6	2	6	3

Хамгийн өндөр оноо	2.8	2.5	4.0	4.0	4.0	4.0
ХӨӨ-ны давтамж	1	1	1	1	1	5
Моод	2.0	0.0	1.0	2.0	0.0	4.0

Хоёр дахь хэсэг болох Сургалт, хөгжлийн хэрэгцээг тодорхойлсон байдлыг сургалтын хэрэгцээ, сургалтын төлөвлөгөө гэсэн хоёр дэд хэсгийн хүрээнд гурван шалгуураар нягтлалаа.

Шинжилгээний дүнгээс үзэхэд нийт яам дунджаар шалгуурыг 1.8 оноотой хангасан ба моде нь 0.8, хамгийн бага үзүүлэлт нь 0.3 (ТЗБ5), хамгийн өндөр үзүүлэлт нь 3.8 (ТЗБ7) байлаа (Хүснэгт 5-ыг харна уу). Энэ хэсэгт сургалтын хэрэгцээг тодорхойлсон байдлыг авч үзэхэд ТЗБ7 (3.5) харьцангуй сайн түвшинд тодорхойлсон харагдаж байгаа ба хөтөлбөртөө жил бүр албан хаагчдаас сургалтын хэрэгцээг тодруулах судалгаа авч, хэрэгцээг зорилтот бүлэг болон нийт албан хаагчдад гэсэн ангиллаар тодорхойлон Анхан, Дунд, Ахисан, Ерөнхий гэсэн 4 ангиллаар нэгтгэн эрэмбэлэхээр заажээ. Уг судалгаанд суурилан сургалтын төлөвлөгөөг боловсруулдаг /7.1.3-4/ хэмээн заасан байна. Түүнчлэн огт сургалтын хэрэгцээ тодорхойлоогүй цөөн байгууллага байгаагаас гадна олонхи яам нь хөтөлбөртөө хэрэгцээг тодорхойлохоор заасан хэдий ч үнэхээр тодорхойлсон эсэх нь, мөн сургалтын хэрэгцээгээ яаж, ямар аргаар тодорхойлсон нь дурдагдаагүй бүрхэг байв.

Сургалтын төлөвлөгөөний тухайд бүх яам албан хаагчиддаа зориулсан жил бүрийн сургалтын төлөвлөгөөг тодорхой түвшинд боловсруулсан байв. Эдгээр яамнаас ТЗБ5 "...яамны албан хаагчдын сургалтын талаарх судалгаа-2020", мөн "Сургалтад хамрагдсан албан хаагчдын мэдээлэл"-ийг судалж гаргасан байна. Нийт яамны дундаж оноо бүх шалгуур үзүүлэлтээс хамгийн өндөр буюу 2.8, тэдгээрийн моде нь 4.0 байна. Гэхдээ ихэнхи яамны хувьд сургалтын төлөвлөгөөг юунд үндэслэж боловсруулсан эсэх нь бүрхэг, мөн албан хаагч тус бүр хувь хүний сургалт, хөгжлийн төлөвлөгөө боловсруулсан гэх баримт нотолгоо ирүүлсэнгүй.

Сургалтын төлөвлөгөөнд албан, албан бус зэрэг суралцахуйн хэлбэрүүдээс хэрхэн сонгож оруулсан, онолын ойлголтод суурилан төлөвлөсөн (Wilson, 2002:192-199) эсэхийг шинжилж үзэхэд ямар нэг нотолгоо болох баримт олдсонгүй. Харин сургалтын төлөвлөгөөндөө сургалтын хэлбэрт танхимын гэж нэрлэгдэх албан сургалт, ажлын байран дахь гэж нэрлэгдэх албан бус сургалт, зайн сургалтуудыг тодорхой байдлаар зааглан төлөвлөсөн байв. Тухайлбал, ТЗБ5 яам нь 2020 оны сургалтууддаа танхимын сургалт гэж голчлон хуулийн дагуух Удирдлагын Академийн сургалтуудыг заасан байсан бол 2019 оны сургалтын төлөвлөгөөнд *Стрессийг даван туулах арга, Инээмсэглэл хөгжүүлэх дасгал, Эерэг хандлага, Эерэг харилцааны аргууд, Хувь хүний хөгжлийн төлөвлөгөө*

гэх мэт хувь хүний харилцааны хөгжилд чиглэсэн сэдвээр ажлын байран дахь сургалтуудыг бүх албан хаагч нарт ажлын цагаар сард 2 удаа гаднаас багш урьж 1 цаг заалгахаар төлөвлөсөн байв. Зарим яам (ТЗБ12) ажлын байран дахь сургалтаа мэргэжлийн, мэргэшүүлэх чиглэлийн, хувь хүний хөгжил гэж ангилан бүх ажилтнуудаа хамруулан 1-8 цаг сургахаар төлөвлөсөн байна.

Хүснэгт 5. Сургалт, хөгжлийн хэрэгцээг тодорхойлсон байдал хэсгийн агуулгын үнэлгээ

Байгууллага	Б. Сургалт, хөгжлийн хэрэгцээг тодорхойлсон байдлын онооны дундаж	Хүчин зүйлс	
		6.Сургалтын хэрэгцээ	7.Сургалтын төлөвлөгөө
ТЗБ 1	2.5	1.0	4.0
ТЗБ 2	2.5	1.0	4.0
ТЗБ 3	2.8	1.5	4.0
ТЗБ 4	2.3	0.5	4.0
ТЗБ 5	2.3	0.5	4.0
ТЗБ 6	1.5	0.0	3.0
ТЗБ 7	3.8	3.5	4.0
ТЗБ 8	2.3	1.5	3.0
ТЗБ 9	1.5	0.0	3.0
ТЗБ 10	0.8	0.5	1.0
ТЗБ 11	0.8	0.5	1.0
ТЗБ 12	0.8	0.5	1.0
ТЗБ 13	1.3	1.5	1.0
Дундаж оноо	1.9	1.0	2.8
Хамгийн бага оноо	0.8	0.0	1.0
ХБО-ны давтамж	3	2	4
Хамгийн өндөр оноо	3.8	3.5	4.0
ХӨӨ-ны давтамж	1	1	6
Моод	0.8	0.5	4.0

Гурав дахь хэсэг *Сургалт, хөгжлийн хэрэгцээг шийдвэрлэх үйл ажиллагааны байдлыг Сургалтын стратегийн аргууд, Зардал, Сургалтын үнэлгээ* гэсэн гурван дэд хэсгийн хүрээнд таван шалгуур үзүүлэлтээр сургалтын хөтөлбөр, төлөвлөгөөнүүдийг нягтлан шинжиллээ. Нийт яам дунджаар 1.4 оноотойгоор энэ шалгуурыг хангасан. Харин тэдний моде нь 0.7, хамгийн өндөр үзүүлэлттэйгээр ТЗБ7(2.7), хамгийн бага үзүүлэлттэйгээр ТЗБ10(0.2) шалгуурыг хангасан бөгөөд бүх яам ямар нэг хэмжээгээр хэрэгцээг шийдвэрлэх үйл ажиллагааг төлөвлөдөг болох нь харагдаж байна (Хүснэгт 6-г харна уу).

Хүснэгт 6. Сургалт, хөгжлийн хэрэгцээг шийдвэрлэх үйл ажиллагаа хэсгийн агуулгын үнэлгээ

Байгууллага	В. Сургалт, хөгжлийн хэрэгцээг шийдвэрлэх үйл ажиллагааны онооны дундаж	Хүчин зүйлс		
		8. Сургалтын стратегийн аргууд	9.Зардал	10. Сургалтын үнэлгээ
ТЗБ 1	2.0	1.0	3.0	2.0
ТЗБ 2	2.4	2.3	3.0	2.0
ТЗБ 3	1.8	1.3	2.0	2.0
ТЗБ 4	2.6	2.7	3.0	2.0
ТЗБ 5	0.7	1.0	1.0	0.0
ТЗБ 6	2.0	2.0	3.0	1.0
ТЗБ 7	2.7	2.0	2.0	4.0
ТЗБ 8	0.7	2.0	0.0	0.0
ТЗБ 9	1.1	1.3	2.0	0.0
ТЗБ 10	0.2	0.7	0.0	0.0
ТЗБ 11	0.4	0.3	1.0	0.0
ТЗБ 12	0.7	1.0	1.0	0.0
ТЗБ 13	1.2	1.7	0.0	2.0
Дундаж оноо	1.4	1.5	1.6	1.2
Хамгийн бага оноо	0.2	0.3	0.0	0.0
ХБО-ны давтамж	1	1	3	6
Хамгийн өндөр оноо	2.7	2.7	3.0	4.0
ХӨӨ-ны давтамж	1	1	4	1
Моод	0.7	2.0	3.0	0.0

Сүүлчийн буюу дөрөв дэхь *Хөтөлбөр хэрэгжүүлэх удирдлага, зохион байгуулалт*-ын байдлыг Үүрэг, хариуцлагын хуваарилалт, Хөтөлбөрийн зорилт, үйл ажиллагаа, шалгуур, Сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрийг батлах, Сургалт, хөгжлийн хөтөлбөр хэрэгжилтийн байдал гэсэн дөрвөн дэд хэсэг, 12 шалгуур үзүүлэлтээр шинжилж үзлээ. Энэ хэсэгт хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэх үйл ажиллагааг тодорхой, ойлгомжтой зааж өгснөөр хөтөлбөр хэрэгжих боломж нь бодитой нэмэгдэнэ. Энэ хэсгийн үнэлгээг авч үзэхэд нийт яамны дундаж үзүүлэлт 1.3 оноо, моде нь 1.7 ба хамгийн өндөр үзүүлэлт нь 2.1 (ТЗБ4) байв (Хүснэгт 7-г харна уу) .

Хүснэгт 7. Хөтөлбөр хэрэгжүүлэх удирдлага, зохион байгуулалт хэсгийн агуулгын үнэлгээ

Байгууллага	Г. Хөтөлбөр хэрэгжүүлэх удирдлага, зохион байгуулалтын онооны дундаж	Хүчин зүйлс			
		11. Үүрэг, хариуцлагын хуваарилалт	12. Хөтөлбөрийн зорилт, үйл ажиллагаа, шалгуур	13. Сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрийг батлах	14. Сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрийн хэрэгжилтийн байдал
ТЗБ 1	1.1	1.3	0.3	1.5	1.5
ТЗБ 2	1.4	1.3	0.3	2.0	2.0
ТЗБ 3	1.7	2.3	1.0	2.5	1.0
ТЗБ 4	2.1	2.3	2.0	2.0	2.0
ТЗБ 5	1.4	2.0	1.5	1.5	0.5
ТЗБ 6	1.0	1.3	1.0	1.5	0.0
ТЗБ 7	1.8	3.3	1.8	2.0	0.0
ТЗБ 8	1.1	1.3	0.8	2.0	0.5
ТЗБ 9	1.7	2.3	1.0	2.0	1.5
ТЗБ 10	0.5	0.0	0.0	2.0	0.0
ТЗБ 11	0.8	0.7	0.0	2.0	0.5
ТЗБ 12	0.9	1.0	0.0	2.0	0.5
ТЗБ 13	1.1	1.3	1.3	1.5	0.5
Дундаж оноо	1.3	1.6	0.8	1.9	0.8
Хамгийн бага оноо	0.5	0.0	0.0	1.5	0.0
ХБ0-ны давтамж	1	1	3	4	3
Хамгийн өндөр оноо	2.1	3.3	2.0	2.5	2.0
ХӨ0-ны давтамж	1	1	1	1	2
Моод	1.1	1.3	1.0	2.0	0.5

4.2. Төрийн захиргааны төв байгууллагын сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрийн талаар сурвалжлагын өгөгдөлд хийсэн шинжилгээ

4.2.1 Сурвалжлагын өгөгдлийн шинжилгээнд баримталсан үндсэн зарчмууд

Чанарын судалгаанд сурвалжлагын арга хэрэглэх нь респондентууд (сэтгүүл зүйд ашиглагддаг ярилцлага өгөгч гэсэн нэр томъёоноос ялгах зорилгоор судалгааны арга зүйд хэрэглэдэг нэр томъёог ашиглав) аливаа асуудалд ялгаатай хандах, тэдэнд учир шалтгааныг нь янз бүрийн өнцгөөс эргэцүүлэн бодох боломж олгодгоороо нийгмийн үзэгдэлд **шинэлэг байдлаар мөн чанарт нь нэвтрэх боломж** бий болдог гэж үздэг (Folkestad, 2008:1).

Энэ судалгаанд сурвалжлагын аргаар цуглуулсан өгөгдөлд тематик шинжилгээ (thematic analysis) хийх Браун, Кларке (Braun and Clarke, 2006) нарын онолын суурь зарчмуудыг баримталсан болно. Эдгээр судлаачийн үзэж

байгаагаар тематик шинжилгээ нь “тухайн өгөгдлөөс дараалсан, тодорхой утга санаануудыг ялган тогтоож, тэдгээр санааг шинжлэн, тайлагнах арга” (Braun and Clarke, 2006:79) хэмээн тодорхойлсон байдаг. “Тематик боловсруулалтыг нарийн нямбай хийж чадвал асуудлын мөн чанарыг танин мэдэхүйц шинжилгээ болж, судалгааны тодорхой асуултыг хариулж чадна” гэж (Браун, Кларке, 2006:97) үздэг. Тематик шинжилгээ хийхэд хамгийн түрүүнд анхаарах зүйл бол хэсэг тус бүрт байгаа үндсэн утга⁵ буюу *theme/тема* -г (theme гэдгийг цаашид утга гэж нэрлэх болно) танин тогтоох явдал юм. Утга гэдэг нь цогц өгөгдөлд байгаа тодорхой түвшинд давтагдаж, дараалсан хариулт буюу утгыг төлөөлөх, түүнчлэн судалгааны асуултанд хамааралтай түлхүүр утга санааг тусгасан тэр зүйлийг хэлнэ (Braun and Clarke, 2006:82). Тиймээс ч судлаач өгөгдөл боловсруулах үйл явцдаа үндсэн утгыг тодотгон, тодорхойлох үе шатуудад утга санааг хольж хутгахгүй, ялгах шалгуураа тууштай баримтлах нь чухал. Браун, Кларке нар утгыг “доороос дээшээ” буюу тухайн өгөгдлөөс шууд үндсэн утгуудыг кодолж, танин тодорхойлох индуктив замаар (Frith and Gleeson, 2004 нараас дам ишлэж), эсвэл “дээрээс доошоо” буюу онолд захирагдан утгыг дедуктив замаар (Boyatzis, 1998 and Hayes, 1997 нараас дам эшлэж) кодолж, ялган тогтоож болно хэмээн тайлбарласан байдаг. Судлаач Томасын (Thomas, 2003:2) үзэж байгаагаар индуктив замаар утгыг танин тодорхойлохын гол зорилго нь боловсруулаагүй өгөгдөлд байгаа давтамж ихтэй, давамгайлж буй, чухал утгыг танин тогтоох нь ямар нэг бүтэцлэгдсэн аргад баригдалгүйгээр судалгааны олдворыг илрүүлэх боломж өгдөгт оршино.

Энэ судалгаанд нийт 40 респондентад ярилцлага хийх урилга өгснөөс хоёр нь татгалзаж, нийт 38 төрийн захиргааны албан хаагчтай дунджаар 30-60 минутын ярилцлага хийлээ. Судалгаанд оролцогч нартай *хагас бүтэцлэгдсэн сурвалжлагын* аргаар (сурвалжлагын төлөвлөгөөг Хавсралт 3-с харна уу) ярилцсан болно.

Сурвалжлагын өгөгдөл бичвэрт шинжилгээ хийж боловсруулахдаа доорх дараалал бүхий зарчмыг баримталлаа. Үүнд:

Нэгдүгээрт, төрийн захиргааны төв байгууллага 13 яамнаас сурвалжлагад оролцогчдын түүврийг зорилтот түүвэр ашиглан бүрдүүлэхдээ уг түүврийн зарчим ёсоор судалгааны баг дараах шалгуураар сурвалжлагад оролцогчдыг сонгож бүрдүүлсэн. Үүнд:

1. Ажилласан жил – 2-оос дээш жил ажилласан байх,
2. Албан тушаал – ахлах болон дэс түшмэл
3. Нас хүйс харгалзахгүй
4. Яам тус бүрээс хүний нөөц хариуцсан нэг ажилтан заавал оролцсон байх гэсэн дөрвөн шалгуураар яам тус бүрээс нийт 3 хүн буюу нийт 42 хүнтэй

⁵ утга – агуулга, гол санаа. Я. Цэвэл, 2013:831



хийхээр төлөвлөсөн боловч, нэг яам нь саяхан байгуулагдсан байсан тул 40 хүнтэй урьдчилан утсаар ярьж тохирсны эцэст, судалгааны талаарх мэдээлэл болон судалгаанд оролцохыг хүссэн зөвшөөрлийн хуудсыг имэйлээр илгээж, зөвшөөрлийг авсан. Ийнхүү яам тус бүрийг төлөөлөн хоёр албан хаагч, мөн нэмээд хүний нөөц, сургалтын хөтөлбөр хариуцсан төрийн захиргааны албан хаагч нар судалгаанд оролцсон болно. Гэхдээ хоёр респондент сурвалжлагад оролцохоос татгалзсан тул 38 оролцогчтой ярилцлаа.

Хоёрдугаарт, Google Meet, Zoom ашиглан онлайн ярилцлагыг 30-60 минутын хугацаанд зөвшөөрлийн дагуу бичлэгтэйгээр хийсэн.

Гуравдугаарт, судалгааны ёс зүйд баримталдаг зарчим, мөн респондентуудад илгээсэн зөвшөөрлийн хуудсанд заасны дагуу оролцсон бүх хүмүүс, байгууллагуудын нууцлалыг хадгалах зорилгоор кодолж, дугаар өгсөн. Төрийн захиргааны албан хаагч гэсэн нэр томъёог хураангуйлж ТЗАХ1-ээс ТЗАХ38 хүртэл дугаарласан.

Дөрөвдүгээрт, сурвалжлагын бичлэг тус бүрийг нэг бүрчлэн Чимэгэ программыг ашиглан бичгэн хэлбэрт буулгав. Анх Nvivo программ ашиглан кодлох зорилго тавьсан байсан боловч, албан ёсны эрхгүй программ олдоогүй тул гараар буулгах зарчимд шилжсэн.

Тавдугаарт, буулгасан өгөгдлөө дээр дурдсанаар индуктив замаар хоёр шатлалтайгаар гараар кодолж, үндсэн утгыг ялган таних явцад утгын давтамжийг тогтоох буюу боломжит утгыг ангилан ялгасан. Кодлолтыг хамгийн их давтамж, хамгийн бага давтамжтай гэж ангилж онцлоогүй. Учир нь судалж буй асуудалд холбоотой утга бүрийг ялган тогтоосон шалтгаан нь төрийн захиргааны төв байгууллагын сургалтын хөтөлбөрийн өнөөгийн бодит дүр зургийг тодорхой хэмжээнд танин мэдэх зорилгыг агуулсан болно.

4.2.2 Сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрийн талаар сурвалжлагын өгөгдлийг шинжилсэн үр дүн

а. Ерөнхий тойм

Өмнө дурдсанаар төрийн захиргааны нийт 38 албан хаагчийн сурвалжлагын бичлэгийг Чимэгэ программаар бичгэн хэлбэрт буулгасан. Нэг бичлэг хэдэн минут үргэлжилснээс шалтгаалан нийт 5-16 нүүр бүхий материал буюу нийт 400 нүүр хуудас /Times New Roman, 12, мөр хоорондын зай 1.5/ өгөгдөлд шинжилгээ хийсэн. Нийт өгөгдөлд тематик шинжилгээ хийхдээ хоёр шатлалт кодлолт ашигласан. Кодлолтыг Английн Ходдерсфилд их сургуулийн профессор Грам Гиббсийн (Graham R Gibbs, Huddersfield University, 2011) сурвалжлагын өгөгдөлд кодлолт хийх шинжилгээний аргыг ашигласан.

Үүнд, эхний шатанд дескриптив кодлолт хийсэн ба энэ нь эх бичвэрээс гол утга санааг түлхүүр үг, хэллэгээр нь танин тогтоох, хоёрдугаар шатанд аналитик кодлолт хийсэн ба энэ нь өмнө таньж илрүүлсэн гол утга санааг онолын

болон судалгааны үзэл баримтлал дахь шалгуур үзүүлэлтийн тодорхойлолтын хүрээнд, мөн нэмэлт бусад ойлголтын хүрээнд тодорхойлох замаар хийлээ.

Анхны кодлолтоор нэг бичвэрт дунджаар 12-30 үндсэн утга санаа ялгаж тогтоосон ба хоёр дахь шатны кодлолтонд нийт 8 үндсэн утга, утга бүрт дэд утгын ангиллыг тодорхойлов /жишээ болгосон хэсгийг Хүснэгт 8-аас харна уу/. Нэг асуултын хүрээнд хариулагдсан хэсгийг нэг сегмент (тухайн сегментэнд завсрын тодотгосон богино асуулт мөн хамаарна) гэж үзэн тухайн сегментэнд хэдэн утга илэрч буйг кодолсон.



Хүснэгт 8. Сурвалжлагын хоёр шатлалт кодлолтын жишээ

№	Эх сурвалжлага	Эхний кодлолт (Дескриптив кодлолт буюу Эжээс гол санааг түлхүүр үг, хэллэгээр нь илэрхийлэх)	Эцсийн кодлолт (Аналитик кодлолт буюу илрүүлсэн гол санааг онолын суурь баримтлал болон судалгааны үзэл баримтлал дахь шалгуур үзүүлэлтийн тодорхойлолтын хүрээнд болон нэмэлт бусад ойлголтын хүрээнд илэрхийлэх)	Давтамж (Тухайн гол санаа хэдэн удаа давтагдаж гарсныг тэмдэглэх)
6	<p>Асуулт: Танай 2018-2020 оны сургалтын хөтөлбөр дээр “Ажлын байранд буюу байгууллагын дотоод орчинд хэрэгжүүлэх үйл ажиллагаа” гэсэн хүрээнд ажлын байран дахь сургалтын талаар заалтууд орсон байсан. Тэгэхлээр ажлын байран дахь ямар сургалт танай дээр явагддаг вэ?</p> <p>Хариулт: Ажлын байран дахь сургалт гэдэг нь мэдээллийн цагийг л хэлж байгаа байх. Мэдээллийн цаг дээр янз бүрийн сургалтууд явдаг. Мөн шинээр батлагдсан хууль тогтоомж, журам, өөрчлөлтүүдийг мэдээллийн цагаар хэлж өгдөг мөн гамшгийн сургалт, өдөр тутмын үйл ажиллагаатай холбоотой сургалтуудыг зохион байгуулдаг. Эдгээрийг ажлын байран дахь сургалт гэж нэрлээд байгаа. Манай байгууллага өөрсдөө санаачлаад мэдээллийн цагийг тогтмол зохион байгуулдаг байгаа. Өөрийгөө хөгжүүлэх гэж хөтөлбөр дээр байдаг. Тэрний хүрээнд магадгүй бие даасан сургалт гэж байгууллагаас сургалт зохион байгуулахыг хүлээлгүй өөрөө интернет, сошиал орчин ашиглаад бие даан суралцах гэсэн зүйлс хөтөлбөрт байдаг байж магадгүй. Тэрүүгээрээ л ялгаатай тусгагдсан байх гэж бодож байна.</p>	<p>9. Ажлын байран дахь сургалт гэж мэдээллийн цаг юм</p> <p>10. Өөрийгөө хөгжүүлэх гэж өөрөө аливаа сургалт хүлээлгүй интернет, сошиал орчин ашиглаж бие даан суралцах</p>	<p>- Ажлын байран дахь сургалтын ойлголт: Ажлын байран дахь сургалт = мэдээллийн цаг</p> <p>Ажил, туршлагаас суралцах: Ажил дээрээ бие даан, бусдаас асууж суралцах</p>	<p>3</p> <p>1</p>

7	<p>Асуулт: Таны бодлоор ажлын байран дахь сургалт гэдэгт ер нь юуг хамааруулдаг? Ямар сургалтыг ажлын байран дээрх сургалт гэж хэлдэг юм бол? Та өөрийнхөө бодлыг хэлээч?</p> <p>Хариулт: Ажлын байран дахь сургалт нь шинээр орж ирсэн хүмүүст зориулсан байх. Хэдийгээр Төрийн захиргааны төв байгууллагын хувьд сургагч байгууллага биш ч гэлээ шинээр орж ирсэн хүмүүс байгууллагын онцлог, дотоод журмаас авахуулаад бүгдийг нь мэдээд орж ирнэ гэж байдаггүй. Тэгэхээр дотор нь орж ирсэн хүмүүст ажлын байран дээр ажлаа хийх явцад нь хамт олон, газар хэлтсийнхэн, өрөөнийх нь хүмүүс бага багаар зааж ойлгуулж байгааг хүртэл сургалт гэж боддог. Анхнаасаа баримт бичиг хэрхэн төлөвлөхөөс авахуулаад, хаанаас хэний гарын үсэгтэй яваад, хаана очдог, тамга тэмдэг нь хаана очоод явагддаг гэх мэт үйл явцыг ажлын байран дахь сургалт гэж бодож байгаа.</p>	<p>11. Ажлын байран дахь сургалт гэж шинээр орж ирсэн хүмүүст зориулсан, 12. ТЗ төв байгууллага – сургагч байгууллага биш 13. Ажлын байран дахь сургалт-ажлаа хийх явцад хамт олон, газар хэлтсийнхэн, өрөөнийх нь бага багаар зааж сургах.</p>	<p>11. Ажлын байран дахь сургалтын ойлголт: Ажлын байран дахь сургалт нь шинэ ажилтанд зориулагддаг 12.ТЗ байгууллага -сургалтын байгууллага биш 13. Ажлын байран дахь сургалтын ойлголт: Ажлын байран дахь сургалт =ажлаа хийхдээ суралцах, хамтын харилцаанд суралцах</p>	1
---	---	---	---	---



Судлаач Томас “ихэнх индуктив замаар хийсэн шинжилгээ нь 3-8 төрлийн гол ангиллыг судалгааны олдвор болгон загварласан байдаг” гэж дурдсан нь дээрх ангилалтай нийцэж байгаа юм. Энэхүү индуктив замаар 38 сурвалжлагын өгөгдөлд тематик шинжилгээ хийсэн нэгтгэл дүнгээс дор Хүснэгт 10-д хэсэгчлэн харуулав.

б. Сурвалжлагын өгөгдлийн шинжилгээний дүн

Сурвалжлагын өгөгдөлд тематик шинжилгээг индуктив зарчимд суурилан хийлээ. Индуктив зарчимд суурилан шинжилнэ гэдэг нь сурвалжлагын өгөгдөл тус бүрд судалгааны асуудалд хамаарахуйц илрэх бүх утгыг ялган тодорхойлохыг хэлэх ба нийт 8 категори бүхий үндсэн утга болон категори бүрт дэд утгуудыг ялган тогтоосныг доорх Хүснэгт 9-т харууллаа.

Хүснэгт 9. Сурвалжлагын өгөгдлийн шинжилгээнээс илэрсэн утга

№	Үндсэн категори	Дэд категори
1	Сургалтын хөтөлбөрийн тухай ойлголт, сургалтын хөтөлбөрийн үндэслэл	1.1 Хуульд заасан тул сургалтын хөтөлбөр боловсруулах 1.2 Сургалтын хөтөлбөр боловсруулахад ашигладаг баримт, мэдээлэл 1.3 Сургалтын хөтөлбөрийн тухай ойлголт
2	Сургалтын хөтөлбөрийн өнөөгийн бодит байдал	2.1 Сургалтын хөтөлбөр боловсруулах үүрэг хуваарилалт, нийтэд мэдээлэх байдал 2.2 Сургалтын хөтөлбөр хариуцсан ажилтны ур чадвар, ажилд хандах хандлага, хариуцсан ажилтны ажлын ачаалал 2.3 Сургалтын хөтөлбөрийн хэрэгжилт, сургалтын хөтөлбөрийн хэрэгжилтийн дүгнэлт, тайлагнал 2.4 Сургалтын хөтөлбөр үзүүлэнгийн тунхаг бичиг 2.5 Сургалтын хөтөлбөрийн хэрэгжилт санхүүжилтээс хамаарах 2.6 Сургалт, хөгжлийн хөтөлбөр боловсруулахад туслах зөвлөмж, гарын авлагын хэрэгцээ, шинэлэг болгох шаардлага
3	Сургалтын хэрэгцээг тодорхойлж буй байдал	3.1 Сургалтын хэрэгцээг тодорхойлж буй арга: 3.2 Сургалтын хэрэгцээг тодорхойлдоггүй 3.3 Сургалтын хэрэгцээгээ тодорхойлох аргазүйн тухайд
4	Сургалтын тухайд	4.1 Сургалтын хөтөлбөрт түгээмэл бичигддэг сургалтууд 4.2 Сургалтын төлөвлөгөө 4.3 Албан хаагчийн хөгжил 4.4 Зорилтот албан хаагчид чиглэгдсэн сургалт хомс /Сургалт нь гаднаас хүн урьж хүссэн сэдвээр яриулах/ 4.5 Сургалтын үнэлгээ
5	Ажлын байран дахь сургалт	5.1 Ажлын байран дахь сургалтын талаарх ойлголт: - Ажлын байран дахь сургалт нь шинэ ажилтанд зориулагдах - Ажлын байран дахь сургалт бол мэдээлэл - Ажлын байран дахь сургалт бол эрхэлж байгаа ажилтай нь холбогдуулсан сургалт 5.2 Ажлын байран дахь сургалт хэрэгжихгүй байх шалтгаан 5.3 Ажлын байран дахь сургалтыг шинэлэг хэлбэрээр хийх хэрэгцээ
6	Ажил, туршлагаас суралцах	6.1 Бусдын ажлын туршлагаас дагалдан суралцах 6.2 Ахмад үе, залуу үе бие биенээс суралцах залгамж холбоо алдарсан байдал 6.3 Туршлагатай албан хаагч – ажил туршлагаас суралцах дотоод нөөц 6.4 Ажил дээрээ бие даан, бусдаас асууж суралцах

7	Албан сургалтын тухайд	7.1 Удирдлагын академийн сургалтууд 7.2 Гадны байгууллагын сургалтууд: -үнэлгээтэй, сертификаттай албан сургалт; -мэдээлэл, лекц хэлбэрээр авах сургалт албан бус сургалт 7.3 Гадаадын сургалтууд
8	Байгууллага, удирдлагын үүрэг	8.1. Байгууллага, удирдлага нь хувь хүнийг хөгжих нөхцөл бүрдүүлэх 8.2. Байгууллагын бүтэц, Удирдлагын арга барилаас ажлын байран дахь сургалт хамаарах 8.3. Төрийн алба тогтворгүйгээс сургалтын хэрэгцээ тодорхойлох, сургалтын хөтөлбөр хэрэгжих хүндрэлтэй

Өнөөг хүртэл хэрэгжүүлж ирсэн сургалтын хөтөлбөрийн талаарх судалгаанд оролцогчдын ойлголтын тусгал болсон дээрх 8 категорийн утга тус бүрийг тэд хэрхэн ойлгож, хэрхэн хөтөлбөрөө тодорхойлж, хөтөлбөртэй холбоотой сул болон давуу талууд, сайжруулж болох ямар хэрэгцээ шаардлага, ямар зүйлс байгааг тайлбарласныг нь авч үзье. Учир нь эдгээр судалгаанд оролцогчдын сургалтын хөтөлбөрийн талаарх санаа бодол нь яамдуудад өнөөдөр хэрэгжиж байгаа сургалтын хөтөлбөрийн бодит мөн чанарыг тодорхой хэмжээнд илтгэх түүх болох нь харагдаж байгаа юм.

1. Сургалтын хөтөлбөрийн тухай ойлголт, хөтөлбөрийн үндэслэл

Сурвалжлагын өгөгдлийн шинжилгээний дүнгээс үзэхэд сургалтын хөтөлбөр боловсруулах үндэслэл /илэрсэн утгын давтамж 14/ нь Төрийн албаны тухай хууль болохыг судалгаанд оролцогчид нийтлэг байдлаар дурдаж байлаа. Ерөнхийдөө сургалтын хөтөлбөр боловсруулахад ашигладаг баримт, мэдээлэл /илэрсэн утгын давтамж 6/-д ТЗАХ22 хэлснээр “урт, дунд, богино хугацааны бодлогын баримт бичгүүд, сургалтын чиглэлээр яамныхаа, эсвэл төрийн албаны зөвлөл, удирдлагын академийн, засгийн газрын үйл ажиллагааны хөтөлбөрт тусгагдсан арга хэмжээнүүд” -ийг судалж, мөн яамныхаа хүний нөөцийн статистикийг ашигладаг байна. Гэхдээ Төрийн албаны хуулийн заалтыг хэрэгжүүлсэн гэсэн нэр зүүх төдийд л хэрэглэдэг гэж хэлж болохоор байна. Байгууллагуудын хувьд энэхүү баримт бичгийг 2-4 жилийн хугацаанд хүчин төгөлдөр байхаар дунд хугацааны баримт байдлаар гаргадаг ч энэ нь ажилтнуудад хүртээлтэй, ойлгомжтой, үр дүнтэй арга хэлбэрээр хүрдэггүй олон оролцогч хэлж байв.

Олонх оролцогчид сургалтын хөтөлбөрийн талаар мэдэхгүй, хүний нөөцийн сургалт хөгжлийн асуудал хариуцсан мэргэжилтнүүд ч ийм хөтөлбөр байх ёстой учраас л хийж батлуулсан, эргэж ч нээж хараагүй талаараа дурдаж байсан. Ганц нэг оролцогч, жишээлбэл, ТЗАХ19-ийн хувьд сургалт хөгжлийн хөтөлбөрийн ач холбогдлыг нэмэгдүүлэхийн тулд Сайд, Төрийн нарийн бичгийн дарга нартаа эхэлж ойлгуулж байж, бодитой хэрэгжихүйц, үр дүнтэй хөтөлбөр гаргаж авахаар тэдний дэмжлэгийг авч ажиллаж байгаагаа бидэнтэй хуваалцсан.



Хүснэгт 10. Сурвалжлагын өгөгдөлд үндсэн утгын шинжилгээ хийсэн нэгтгэлээс

№	Үндсэн утга (themes)	Дэд утга (sub-themes)	Тухайн утга илэрсэн давтамж	Сурвалжлагын эхээс эшлэл татсан жишээ
1	Сургалтын хөтөлбөрийн үндэслэл	Хуульд заасны дагуу сургалтын хөтөлбөр боловсруулах	1+1+1+1+6+4	<p>ТЗАХ16: "Төрийн албаны тухай хууль дээр нийгмийн баталгаа сургалтын хөтөлбөртэй байна аа гэсэн заалт байгаа"</p> <p>ТЗАХ19: "Төрийн албаны тухай шинэчилэн найруулсан хуулийн хүрээнд, Засгийн газрын тогтоолын хүрээнд, тэгээд удирдлагын академи, төрийн албаны сургуулийг төрийн албаны сургалтын байгууллага гээд засгийн газрын тогтоол гарчихсан учраас бид нар тэрэнгэйгээ уяхгүй бол болохгүй болоод, тэгээд зүгээр л нэг ийм байснаас гээд жаахан шинэлэг байдлаар хийе гээд боловсруулж байгаа"</p> <p>ТЗАХ31: "Хөтөлбөрөө шинэчлэхийн тулд төрийн албаны шинэ хууль, журмын заалтуудыг оруулах шугамаар эхний ээлж явж байна"</p> <p>ТЗАХ25: "2021 оноос шинэ хууль журамдаа нийцсэн сургалтын хөтөлбөр, нийгмийн баталгаа хангах хөтөлбөрүүд тусдаа шинээр 4 жилээр батлагдах ёстой."</p> <p>ТЗАХ12: "Ямны төрийн албан хаагчийг ажиллах нөхцөл, нийгмийн баталгааг хангах хөтөлбөр 2018 онд батлагдсан санагдаж байна. Түүнд тулгуурлаад сургалтыг хүнийг хөгжүүлэх, нийгмийн баталгааг хангах гэдэг заалтынх нь дагуу яваад байдаг юм. Сургалтын хөтөлбөр батлагдлаа, тэр нь нэг хоёр үе шаттай явж байгаа"</p>
2	Сургалтын хөтөлбөрийн өнөөгийн бодит байдал	Сургалтын хөтөлбөр үзүүлэнгийн тунхаг бичиг	1+1+2+1+3+2	<p>ТЗАХ17: "Яг амьдрал дээр бол хөтөлбөр гээд л батлагдаж л байдаг. Үндсэндээ бол манайх ч тэр, бусад байгууллагууд ч тэр байх хөтөлбөрт ийм юм тусжээ гээд явахасаа илүү жилийнхээ төлөвлөгөөнд анхаараад л зарим юм нь хөтөлбөрт хамааралтай юм орж л байдаг байх. Зарим нь бол орохгүй ингээд л явж л байдаг байх. Тэгэхээр жаахан үр дүнтэй, бодитой байлгахын тулд сургалт хөгжлийн хөтөлбөрөө боловсруулаад авчихвал надад ч гэсэн аймаар амар л байна"</p> <p>ТЗАХ9: "Миний хэлсэнчлэн ялтачгүй тунхагийн шинж чанартай. Тэрийг бодит нөхцөл байдалд дээр нь ойртуулж томъёолооо хийх, өшөө дээрээс нь 2050 гээд Монгол улсын бодлогын бичиг баримтанд хүний хөгжил гээд нэлээн хөгжлийн чанартай нэлээд юмнууд тусгагдчихсан юм байна лээ. Тэгэхээр тэрүүнтэй бид нар уялдуулж өгөх ёстой гэж боддог юм."</p> <p>ТЗАХ32: "Хэрэггүй болохоор би тэр сургалтын хөтөлбөрийг бол үзээгүй. Санал өгөөрэй гэсэн бол би үэнэ. Надад бол тэр нийтлэг тунхаглалын чанартай, заавал байх ёстой тийм юм болчихоод байгаа юм. Яагаад гэвэл төрийн албаны зөвлөлөөс ч байдаг юм уу сургалтын хөтөлбөрийг тань үзэх үед харуулах, яг агуулгатай нь танилцахгүй зүгээр байгууллага, ийм юмтай байх ёстой л гэсэн тийм зарчимтай байгаа байна"</p> <p>ТЗАХ38: "Сургалтын хөтөлбөр нь орчин үеийн шинэлэг сэтгэлгээгээр баяжсан, явцын дунд update хийж болдог байвал зохистой. Сургалтын хөтөлбөр нь цаасан дээр л байдаг хоцрогдсон байдлаар хийгдэж байгаа"</p> <p>ТЗАХ37: "Одоо ажиллаж байгаа хүн нь үүнийг мэдэхгүй, өмнөх хүн нь ажлаа хүлээлгэж өгөхдөө дараагийн хүндээ өмнөх юмаа өгөх ёстой, гэтэл тийм юм ерөөсөө байхгүй. Миний бодлоор их л яаруу сандруу гаргасан хөтөлбөр юм шиг байгаа юм. Ер нь тийм хөтөлбөртэй байх ёстой гэж боловсруулаад тавьсан боловч албан хаагчдадаа ч танилцуулаагүй, хэрэгждэггүй"</p>

Олонх оролцогчдын ярианаас сургалтын төлөвлөгөөндөө л ач холбогдол өгдөг, сургалтын төлөвлөгөө нь сургалт хөгжлийн хөтөлбөртэйгөө уялдаж боловсруулагддаггүй болох нь харагдаж байсан юм.

Түүнчлэн судалгаанд оролцогчид сургалтын хөтөлбөрийн талаар өөр өөр, зөрүүтэй ойлголттой /илэрсэн утгын давтамж 9/ болох нь харагдаж байв. Жишээлбэл, ТЗАХ37 “Сургалтын хөтөлбөр гэдэг хүний нөөцөө чадавхжуулахын тулд аливаа байгууллага хүний нөөцийн хөгжлийг дэмжсэн хөтөлбөр байх ёстой” хэмээн ойлгож байхад ТЗАХ25 нь “Хүний нөөцийн хөтөлбөрийн хүрээнд сургалтын хөтөлбөрөө жил болгон шинэчилж батлуулаад явдаг сургалтын төлөвлөгөө” гэж сургалтын хөтөлбөр, төлөвлөгөөг нэг ойлголт хэмээн тайлбарлаж байлаа. Нөгөө талаас, сургалт, хөгжлийн хөтөлбөр гэсэн нэр томъёо нь сургалтын хөтөлбөр гэсэн ойлголтоос “агуулга нь илүү өргөн цар хүрээтэй” болох тухай мөн өнөөдөр хэрэглэгдэж буй сургалтын хөтөлбөр гэдгийг “Удирдлагын академи, Төрийн албаны зөвлөлийн хамтарсан сургалтыг хэрэгжүүлэх төлөвлөгөө” (ТЗАХ25) мэтээр ойлгож буйг өгүүлж байлаа. Гэтэл сургалт, хөгжлийн хөтөлбөр нь “Удирдлагын академиас хэрэгжүүлж байгаа төрийн албан хаагчийг мэргэшүүлэх сургалт биш, ганцхан тэр төрийн албан хаагчийн мэргэших сургалт биш, хүний төлөв байдал гэх мэт бүх талаас нь хөгжүүлэх үйл явц” хэмээн үзэж буйгаа ТЗАХ25 ярилцлагадаа илэрхийлсэн байлаа.

2. Сургалтын хөтөлбөрийн өнөөгийн бодит байдал

Сургалтын хөтөлбөрийн талаар ярилцах явцад судалгаанд оролцогчдоос уг хөтөлбөрийн талаар хүний нөөцийнхөн өөрсдөө л мэдэхээс харин бусад газар хэлтсийн ажилтнуудын хувьд дийлэнх нь сонссон, эсвэл огт сонсоогүй болох нь харагдаж байв. Ярилцлагын үеэр асуусан бусад асуудалтай уялдуулан харахад төрийн захиргааны эдгээр байгууллагад сургалт хөгжлийн хөтөлбөр, төлөвлөгөө тодорхой хэмжээнд боловсруулагдсан ч нийт албан хаагчдад сайтар сурталчилж мэдээлээгүй тул албан хаагчдын өөрсдийнх нь хөгжлийн төлөө гаргасан баримт бичиг тунхагийн шинж чанартай болох нь доорх шинжилгээнээс харагдана.

Сургалтын хөтөлбөрийн өнөөгийн бодит байдал /илэрсэн утгын давтамж 104/ гэсэн үндсэн утга санааны хүрээнд зургаан дэд утгыг ялган тогтоосон. Үүнд,

- Сургалтын хөтөлбөр боловсруулах үүрэг хуваарилалт, нийтэд мэдээлэх байдал /илэрсэн давтамж 30/
- Сургалтын хөтөлбөр хариуцсан ажилтны ур чадвар, ажилд хандах хандлага, хариуцсан ажилтны ажлын ачаалал /илэрсэн давтамж 14/
- Сургалтын хөтөлбөр нь үзүүлэнгийн тунхаг бичиг /илэрсэн давтамж 10/
- Сургалтын хөтөлбөрийн хэрэгжилт /илэрсэн давтамж 13/
- Сургалт, хөгжлийн хөтөлбөр боловсруулахад туслах зөвлөмж, гарын авлагын хэрэгцээ, шинэлэг болгох шаардлага /илэрсэн давтамж 24/



- Сургалтын хөтөлбөрийн хэрэгжилт нь санхүүжилтээс хамаарах /илэрсэн утгын давтамж 13/ гэсэн утгууд багтсан.

Сургалтын хөтөлбөр боловсруулах үүрэг хуваарилалт, нийтэд мэдээлэх байдлын талаар нилээд респондентын үзэж буйгаар сургалтын хөтөлбөрийг хүний нөөц хариуцсан албан хаагч зонхилон дангаараа хариуцан боловсруулдаг ба энэхүү баримт бичгийн агуулга нь яамны хүн бүрт хүрч мэдээлэгддэггүй байна. Тухайлбал, ТЗАХ31-ийн хэлснээр “Миний ойлголтоор бол хүний нөөц л дангаараа л хийх юм шиг байна. ... Хүний нөөц ганцхан хүн л байгаа. Тэр нь би” гэж тайлбарлаж байсан бол ТЗАХ32 нь “Судалгаа боловсруулах ажлын хэсэг гаргаад боловсруулж, ажилласан юм байхгүй. Хүний нөөцийн ажилтан дангаараа өөрөө боловсруулсан гэж ойлгож байна. Сургалтын хөтөлбөрийг дангаар нь хараагүй. Миний бодол сонирхлыг татаад харчихъя гэх зүйл байхгүй нийтлэг зүйлүүд байгаа байх гэж бодож байна” хэмээн өгүүлжээ. Эндээс харахад ихэнх албан хаагчдын хувьд Сургалт хөгжлийн хөтөлбөр, төлөвлөгөө бол Төрийн захиргаа, удирдлагын газрын хүний нөөцийн мэргэжилтний л ажил гэсэн ойлголт их байгаа нь түүнийг нэг мэргэжилтэн хийдэг гэсэн ойлголт харагдаж байна.

Харин сургалтын хөтөлбөрийг боловсруулж, хэрэгжүүлэхэд сургалтын хөтөлбөр хариуцсан ажилтны ур чадвар, ажилд хандах хандлага, хариуцсан ажилтны ажлын ачаалал нь анхаарвал зохих асуудал болох нь ярилцлагын явцад харагдсан. Хүний нөөцийн сургалт хариуцсан мэргэжилтний ажлын ачаалал их, мөн хүний нөөцийн сургалт, хөгжлийн талаарх мэдлэг сул, үүнээс шалтгаалан төрийн захиргааны төв байгууллагын хүний нөөцийг сургаж, хөгжүүлэх бодлогын баримт бичиг болох Сургалтын хөтөлбөр нь зөвхөн үзүүлэнгийн тунхаг бичиг хэлбэртэй явж байгаа бөгөөд Төрийн албаны зөвлөлөөс ч юмуу дээд хяналт шалгалтын үед үзүүлэх төдийхнөөр хязгаарладаг, мөн Сургалтын хөтөлбөрийн хэрэгжилт нь хангалтгүй байгааг зарим респондентууд дурдаж байв. Сургалт хөгжлийн хөтөлбөрийн хэрэгжилтийг үнэлж чаддаггүй, эсвэл дотоод хяналт шинжилгээнийхэн жилдээ нэг тайлан авдаг тул үнэлгээ хийдэг байхаа гэсэн хариултаудыг оролцогчид өгөх хэмжээнд хүргэжээ. Зүй нь дотоод хяналт шинжилгээний ажилтнууд нь Сургалт хөгжлийн хөтөлбөрийг боловсруулах явцад эхнээс нь оролцож, зорилтот түвшин, шалгуур үзүүлэлтүүд, суурь түвшингүүдийг тодорхойлоход оролцвол хөтөлбөрийг хэрэгжих хугацаанд болон эцэст нь шинжилгээ, үнэлгээ хийхдээ илүү бодитой, үр дүн нь хэмжигдэхүйц хөтөлбөр болох юм. Энэ бол бүх байгууллагад байгаа нийтлэг дутагдал байв. Үүнээс шалтгаалан хүний нөөцийн сургалт, хөгжлийн асуудал эрхэлсэн ажилтнуудад Сургалт, хөгжлийн хөтөлбөр боловсруулахад туслах зөвлөмж, гарын авлагын хэрэгцээ, шинэлэг болгох шаардлага байгааг зарим төрийн захиргааны албан хаагчид онцолж байна. Тухайлбал, ТЗАХ32 хэлэхдээ “Хэрэггүй болохоор би тэр сургалтын хөтөлбөрийг бол үзээгүй. Санал өгөөрэй гэсэн бол би үзнэ. Надад

бол тэр нийтлэг тунхаглалын чанартай, заавал байх ёстой тийм юм болчихоод байгаа юм. Яагаад гэвэл төрийн албаны зөвлөлөөс ч байдаг юм уу сургалтын хөтөлбөрийг тань үзэх үед харуулах, яг агуулгатай нь танилцахгүй зүгээр байгууллага, ийм юмтай байх ёстой л гэсэн тийм зарчимтай байгаад байна”. Мөн энэ санаатай ижил утгаар ТЗАХ37 “Одоо ажиллаж байгаа хүн нь үүнийг мэдэхгүй, өмнөх хүн нь ажлаа хүлээлгэж өгөхдөө дараагийн хүндээ өмнөх юмаа өгөх ёстой, гэтэл тийм юм ерөөсөө байхгүй. Миний бодлоор их л яаруу сандруу гаргасан хөтөлбөр юм шиг байгаа юм. Ер нь тийм хөтөлбөртэй байх ёстой гэж боловсруулаад тавьсан боловч албан хаагчдад танилцуулаагүй, хэрэгждэггүй” хэмээн ярьсан байна. Сургалтын хөтөлбөр бодитой хэрэгжих, үндэслэлтэй боловсруулагдахад хариуцсан алба, ажилтны санаачлага болон тэдэнд энэ чиглэлээр зөвлөгөө дутагдаж байдгийг “Шинэлэг санаанууд өөрөө бодож олох гэхлээр хүний нөөцийн салбар зөвлөл хариуцсан хүний ажлын ачаалал бол үнэхээр өндөр байдаг. Тэгээд танайхаас тийм гарын авлага, зөвлөмж үзүүлбэл дуртай хүлээж авч хөтөлбөртөө тусгана” (ТЗАХ31) хэмээн илэрхийлж байгаа нь илтгэнэ. Түүнчлэн ихэнх төрийн захиргааны төв байгууллагын *Сургалтын хөтөлбөрийн хэрэгжилт нь санхүүжилтээс хамааралтай* байдаг тухай асуудлыг цөөн тооны респондентууд хөндлөө. Тухайлбал, улсын төсөвт сургалт төлөвлөгдөхөөс гадна яамнаас гарах төсөв төлөвлөчихөөр жилийн эцэст төсвийн алдагдалтай гэдэг шалтгааны улмаас төсөв мөнгө нь хүрэхгүй, өөр үйл ажиллагаанд зарцуулагддаг тул төлөвлөсөн сургалт хэрэгждэггүй тухай (ТЗАХ25) хэд хэдэн оролцогч дурдсан болно.

3. Сургалтын хэрэгцээг тодорхойлж буй байдал

Сургалтын хөтөлбөрийн хэрэгжих үндэс нь тухайн байгууллагын ажилтнуудын сургалт, хөгжлийн хэрэгцээг хэр бодит амьдралд нийцтэй байдлаар тодорхойлсноос шалтгаална гэж үздэг. Төрийн захиргааны төв байгууллагын хувьд *сургалтын хэрэгцээг хэрхэн тодорхойлж /илэрсэн утгын давтамж 50/, хөтөлбөртөө яаж тусгаж буйг сурвалжлагад оролцогчдоос тодруулахад дараах гурван хандлага ажиглагдсан болно. Үүнд:*

- Сургалтын хэрэгцээг ямар нэг хэмжээнд тодорхойлж байгаа /илэрсэн утгын давтамж 30/
- Сургалтын хэрэгцээ тодорхойлоггүй/илэрсэн утгын давтамж 8/
- Сургалтын хэрэгцээгээ тодорхойлох аргазүйг ашиглаж буй байдал/илэрсэн утгын давтамж 12/ утгууд багтсан.

Судалгаанд оролцогчдын ярилцлагаас дүгнэхэд албан хаагчид нь ямар сургалтанд хамрагдах, ямар сэдвээр мэдээлэл авах хүсэлтэй байгааг *хэлтэс, нэгжүүдээр дамжуулан асуух /илэрсэн утгын давтамж 7/, эсвэл дотоод сүлжээгээрээ хүн бүрээс санал авах /илэрсэн утгын давтамж 16/ гэсэн хоёр замаар тодорхойлж байна. Ингэж асуусан байдлаа сургалтын хэрэгцээгээ тодорхойлсон гэж үздэг байна. Жишээлбэл, ТЗАХ29-ийн хэлснээр “Сургалтын*



хөтөлбөртөө нийцүүлээд, сургалтын хөтөлбөрийн төлөвлөгөөний санал гээд авах боломжтой сургалтуудыг жагсаагаад, эдгээрээс хэдэн сард ямар сургалтууд авах боломжтой вэ гээд бүгдийг нь нэг бүрчлэн бичээд, үүнээс заримыг нь хасахаар байна уу, эсвэл нэмж өөр чиг үүрэгтэйгээ холбогдуулан нэмэлт мэдээлэл, сургалт авах санал байгаа эсэхийг хүн бүрээс нэг бүрчлэн авч, сургалтын төлөвлөгөөг гаргадаг. Ийм сургалтууд нь зөвхөн улсын чанартай байгууллагуудын сургалтаас гадна янз бүрийн төрийн бус байгууллагын сургалтууд ч бас байж болдог” аж. Цөөн тооны респондент яамныхаа сургалтын хэрэгцээг тодорхойлоход ярилцлага хийх, гүйцэтгэлийн төлөвлөгөөнд тусгасан хувийн хөгжлийн мэдээллийг нь харгалзаж үзэх зэрэг нэмэлт мэдээллийг хэрэглэдэг тухайгаа дурдсан. Жишээ нь, “... Мөн хувийн карьер хөгжлийн хөтөлбөрийг нь үзээд ярилцлага хийгээд үнэхээр болж байна аа гэж үзэх юм бол төлөвлөгөөнд оруулж байгаа юм. Ярилцахаараа “Чиний хувьд хамт олны дунд байхад харилцааны асуудал дээр ийм ийм юм гардаг. Эсвэл багаар ажиллах дээр чи хэтэрхий бусдыг сонсохгүй, өөрийнхөөрөө зүтгэдэг ч гэдэг юм уу, Эсвэл шинийг эрэлхийлэхгүй байна, Тань дээр ийм ийм асуудлууд үүсээд байдаг учраас чамайг одоо энэ удаад бол сургах боломжгүй байна” гэдгийг хэлдэг гэж ТЗАХ19 ярьлаа. Гэхдээ нилээд оролцогчдын дурдсанаар сургалт, хөгжлийн хөтөлбөр боловсруулах хэрэгцээ шаардлагыг тухайн ажлын хэсгийнхэн бодитойгоор судалж, тооцоо шинжилгээнд суурилж, өнөөгийн байдал болон ирээдүйн хэрэгцээ шаардлагыг харгалзахгүйгээр хурдан шуурхай боловсруулж баталдаг. Ингэхдээ магадгүй бусад байгууллагынхыг хуулан, хуульд заасан агуулгыг л ёс төдий хангах түвшинд боловсруулдаг нь эргээд энэ барим бичгийг тунхагийн чанартай абстракт гэж ойлгоход хүрч байна.

Түүнчлэн хувь ажилтнууд өөрсдөө юу *сурч хөгжих хэрэгцээтэй байгаагаа тодорхойлж мэдэхгүйгээс* /илэрсэн утгын давтамж 4/ болж, тэр нь хөтөлбөрт тусгагддаггүй үзэгдэл ч бас байдаг байна. Нөгөө талаас, хамт олны оролцоо багатай боловсруулагддаг ба боловсруулж буй хүмүүст арга зүй дутагддаг болохыг ярилцлагуудаас харагдаж байв. Мөн сургалтын хэрэгцээг огт тодорхойлохгүйгээр хөтөлбөрийг боловсруулдаг тухай ч судалгаанд оролцогчид дурдсан байна. ТЗАХ27-гийн онцолж хэлснээр “хэрэгцээнд нь тулгуурласан эсвэл хүнээс санал аваад зохион байгуулдаг сургалт явагддаггүй. Төрийн албаны хуулиараа биднийг ажлын байрны тодорхойлолт дээр мэдэж чаддаг байх ёстой мэдлэг, ур чадварын шаардлагууд байдаг шаардлагаа хангаж байгаа болохоор нийтлэг сургалтууд л дандаа явуулдаг юм болов уу гэж боддог. Түүнээс биш хүнийхээ хэрэгцээнд тулгарсан, зориулсан сургалт явагдвал, явуулбал илүү үр дүнтэй” байх боломжтой юм.

4. Сургалтын тухайд

Судалгаанд оролцогчдын ярилцлагаас үзэхэд яамдууд албан хаагчдаа хөгжүүлэх сургалт хөгжлийн олон төрлийн аргыг нэвтрүүлээгүй байна. Бүх

яамдад байгаа сургалтын үндсэн хэлбэр нь танхимын сургалт (ялангуяа Удирдлагын академийн) болон зарим нэг ажлын байран дээр нь очиж танхимаар хичээл заах, мэдээлэл өгөх хэлбэрүүд л давамгайлж байна. *Сургалт /илэрсэн утгын давтамж 66/* гэдгийг ер нь ямар агуулгаар авч үздэг тухай үндсэн утгын хүрээнд дараах гол санаанууд илэрч байв. Үүнд:

- Сургалтын хөтөлбөрт түгээмэл бичигддэг сургалтууд /илэрсэн утгын давтамж-4/
- Сургалтын төлөвлөгөө /илэрсэн утгын давтамж-19/
- Албан хаагчийн хөгжил /илэрсэн утгын давтамж-15/
- Зорилтот албан хаагчид чиглэгдсэн сургалт хомс /Сургалт нь гаднаас хүн урьж хүссэн сэдвээр яриулах/ /илэрсэн утгын давтамж-14/
- Сургалтын үнэлгээ /илэрсэн утгын давтамж-14/ гэсэн утгууд багтсан.

Сургалтын хөтөлбөр гэж нэрлэгдэж буй яамдын бодлогын баримт бичигт *түгээмэл бичигдэж хэвшсэн хэдэн төрлийн сургалт* байдгийг ярилцлага өгсөн цөөн хүмүүс маш тодорхой дурдаж байлаа. Иймээс тэдний нэгийг эшлэл болгон авья. “Нийт 4 хэсэг сургалтууд ордог. Эхний хэсэгт Удирдлагын академийн эрхэлсэн түшмэлийн сургалт, ахлах түшмэлийн сургалт, дэс түшмэлийн багц сургалтууд орно. Хоёр дахь хэсэгт архив, албан хэрэг хөтлөлттэй холбоотой хэсэг сургалтууд, гаднын сургалтууд мөн хүмүүсийг бэлтгэх гэдэг энгийн байдлаар тодорхойлчихсон сургалтууд орж ирнэ. ...эсвэл гадаадын оронд мэргэжил дээшлүүлэх богино хугацааны сургалтад албан хаагчдыг хамруулна гэх мэт жил болгон байдаг юмнуудыг сургалтын төлөвлөгөөндөө тусгаад тэр нь 100 хувь хэрэгжээд явчихдаг зүйл харагдаад байдаг. Гурав дахь хэсэг нь ...дөрөв дэх өдөр болгон зохион байгуулдаг байсан мэдээллийн цаг орно. Удирдлагын академиас эсвэл Онцгой байдлаас цаг үетэй холбоотой мэдээллийн шинж чанартай мэдээлэл өгдөг тийм сургалтууд багтдаг. Дөрөв дэх хэсэгт мэдээллийн технологийн чиглэлийн эсвэл тухайлсан ганц нэг сургалтууд орж ирдэг. Тэгээд өөр сургалтууд байхгүй” хэмээн ТЗАХЗЗ маш тодорхой жишээтэй ярьж байв.

Ерөнхийдөө жил бүр яам бүр *сургалтын төлөвлөгөөг* харьцангуй сайн төлөвлөдөг дүр зураг харагдсан. Бүх яамд ирэх жилийн төлөвлөгөөгөө боловсруулахдаа бүх албан хаагчдаас асуулгыг тодорхой хэмжээнд жилд нэг удаа аваад хэвшсэн байна. Чухамхүү тэр төлөвлөгөө нь яам болгонд харилцан адилгүй төлөвлөгддөг болох нь дараах хоёр ярилцлагаас харж болох юм. Тухайлбал, ТЗАХ28 “Төлөвлөгөө гаргахдаа албан хаагчдаасаа нэг бүрчлэн санал аваад, газар нэгжүүдийн өгсөн саналыг нь нэгтгээд удирдлагын зөвлөлийн хурал дээр танилцуулаад, ийм саналууд алба хаагчдаас ирүүлсэн байна, ийм сургалтад хамрагдъя гэсэн санал өгсөн байна гээд, түүнийгээ нээлттэй яриад боломжтой, боломжгүй гэдгээр нь ангилж байгаад сургалтынхаа төлөвлөгөөг гаргаад тэр дагуудаа ажиллаад

явдаг” гэж тухайн яаманд төлөвлөгөөг харьцангуй нээлттэй зарчмаар ярилцан баталдаг тухай ярьсан байна. Гэтэл ТЗАХЗЗ-ийн яаманд “манайх хийж чаддаг ажлаа төлөвлөөд тэрнийхээ хүрээнд хүмүүсийнхээ сургалтын хэрэгцээг судлахгүйгээр болсон болоогүй сургалтын төлөвлөгөө гаргаад, түүнийгээ хүмүүсээрээ хянуулж хэлэлцэхгүй шууд дарга нь баталчихдаг. Ямар зорилготой, ямар сургалтад хамрагдахаа албан хаагчид нь өөрсдөө мэддэггүй. Үүнээс үүдээд сургалтандаа ач холбогдол өгдөггүй, цагаа зарцуулж оролцдоггүй” хэмээн өмнөхтэй харьцуулахад нилээд эсрэг санаа илэрхийлсэн байна. Албан хаагчдын хувьд англи хэлний мэдлэгээ дээшлүүлэх, хувь хүний хөгжил, харилцааны соёл, ур чадвар зэрэг хувь хүнд чиглэсэн сургалтууд түлхүү сонирхолтой хэмээн төлөвлөгддөг байна. Мөн байгууллагын зүгээс албан хаагчдын өдөр тутмын ажилд шууд хэрэглэгдэх бичиг хэрэг хөтлөлт, архивын сургалтуудыг заадаг нь албан хаагчдад нийцтэй байдаг байна. Харин тухайн байгууллага, салбарын үйл ажиллагааны бодлого, хөтөлбөр боловсруулах, дүн шинжилгээ хийх, ёс зүй, хандлагыг өөрчлөх зэрэг ажилд нь хэрэгцээтэй мэдлэг, ур чадвар, хандлагыг олгох сургалтуудыг албан хаагчид төдийлөн онцолж санал гаргадаггүй тул ийм төрлийн сургалтууд Сургалтын төлөвлөгөөнд орохгүй үлдэх нь олон. Энэ нь нөгөө талаас төсөвтэй холбоотой бөгөөд эдгээр төрлийн сургалтыг байгууллагууд төдийлөн санал болгодоггүй, эсвэл үнэтэй учир өөрсдийн жаахан төсвөөр сургалтаа зохион байгуулдаг яамдын хувьд хүндрэлтэй байдаг байна.

Мөн *албан хаагчийн хөгжлийн* тухайд сургалт гэдгийг тайлбарлахдаа зөвхөн байгууллага дээр хүн урьж авчран хүссэн сэдвээр юмуу нийтэд зориулсан ерөнхий сэдвээр лекц, яриа хийлгэх төдийхнөөр хязгаарладаг ба зорилтот албан хаагчдад чиглэгдсэн сургалт хомс /илэрсэн утгын давтамж 6/ тухай санаануудыг респондентууд илэрхийлж байв. “Жишээлбэл, хоёр гурван жилийн өмнө манайд ажилладаг охидууд олон болчихоод, тэд гоо сайхны ийм сургалтын юм авъя гэдэг хүсэлт гаргасны дагуу make-up-ийн сургалт хийгдэж байсан” хэмээн ТЗАХЗЗ ярьлаа.

Харин тухайн яам сургалт зохион байгуулаад түүнээ хэр үр дүнтэй болсныг үнэлдэг эсэхийн тухайд, тэдний ярьснаар зарим яам нь өөрсдийн төрийн захиргааны албан хаагчдаа гадаад хэлний гэх мэт тодорхой хугацаатай төлбөртэй сургалтанд хамруулахдаа гэрээгээр нь үнэлдэг туршлага байна. Энэ тухай ТЗАХ28 тайлбарласнаар “Сургалт эхлэхээс өмнө түвшинг нь тогтоогоод, 3 удаагийн ахисан түвшингээр сургалтанд хамруулж байгаа юм. Нэгдүгээр түвшинд байсан бол хоёрдугаар шатны сургалтад хамруулаад, дараагийнх нь гуравдугаар түвшинд нь хамруулаад сертификатыг нь олгоод, сургалт дуусангуут түвшингээ хангаагүй хүмүүсийнхээ сургалтын төлбөрийг нь буцаан төлүүлнэ гэж гэрээнд заасан байдаг. Гэрээний дагуу хэдэн хүнээр төлбөрийг нь төлүүлж байсан” байна.

5. Ажлын байран дахь сургалт

Төрийн захиргааны төв байгууллагын сургалтын хөтөлбөрт *ажлын байран дахь сургалт, хөгжилд /илэрсэн утгын давтамж 94/* чиглэсэн үйл ажиллагааг тусгадаг эсэхийг судалгаанд оролцогчдоос асууж ярилцахад дараах гурван утга бүхий санаануудыг илэрхийлсэн байна. Үүнд:

- Ажлын байран дахь сургалтын талаарх ойлголт/илэрсэн утгын давтамж 62/: Ажлын байран дахь сургалт нь шинэ ажилтанд зориулагддаг; Ажлын байран дахь сургалт бол мэдээлэл; эрхэлж байгаа ажилтай нь холбогдуулсан сургалт;
- Ажлын байран дахь сургалт хэрэгжихгүй байх шалтгаан /илэрсэн утгын давтамж 3/
- Ажлын байран дахь сургалтыг шинэлэг хэлбэрээр хийх хэрэгцээ /илэрсэн утгын давтамж 29/ гэсэн санаанууд байлаа.

Судалгаанд оролцогчдын ярилцлагаас харахад *ажлын байран дахь сургалт* гэдгийг яамдын албан хаагчид төдийлөн сайн мэдэхгүй, ойлголтгүй байгаа нь тэдний өгсөн хариултаудаас харагдаж байгаа ба тэд хэд хэдэн янзаар ойлгож байгаагаар илэрч байлаа. Нэг хэсэг нь ажлын байран дахь сургалт бол зөвхөн шинэ ажилтанд зориулагддаг /илэрсэн утгын давтамж 15/ гэж үзэж байхад нөгөө хэсэг нь ажлын байран дахь сургалт бол мэдээллийн цаг /илэрсэн утгын давтамж 15/ гэж ойлгож, цөөн хүн ажлын байран дахь сургалт бол эрхэлж буй ажилтай нь холбоотой сургалт /илэрсэн утгын давтамж 4/ байх ёстой гэж үзэж байв. Хэдийгээр хамгийн их давтамжийн илэрцийг ангилаагүй ч энэ үндсэн утгын давтамж хамгийн өндөр байв. Хамгийн гол нь респондентууд ажлын байран дахь сургалт гэдгийг маш өрөөсгөл ойлгодог нь давамгайлж байсан нь анхаарууштай зүйл байв. Тухайлбал, ТЗАХ31 хэлэхдээ “Манайх зарим төрийн бус байгууллага, сургалтын байгууллагуудтай гэрээ хийж пүрэв гараг болгонд мэдээллийн цаг гарган зохион байгуулдаг. Тэрийгээ ажлын байран дахь сургалт гэж ойлгодог” хэмээн ярьж байгаа нь хамгийн түгээмэл хэлбэр байсан ба тэд гаднаас хүн авчирч лекц, яриа хийлгэж мэдээлэл авахаа сургалт гэж шууд хэлж байв. Ганц нэг хүн, жишээ нь ТЗАХ29 нь “Ажлын байран дээрх сургалт гэдгийг би ойлгохдоо тухайн эрхэлж байгаа албан тушаалтай нь холбогдуулаад, ажил чиг үүрэгтэй нь холбогдуулаад ажлынх нь үр нөлөөг нь дээшлүүлэх зорилгоор, чиг үүрэгтэй нь холбогдолтойгоор хийж байгаа сургалтыг л хэлэх болов уу гэж ойлгож байна. Тухайн албан хаагчийн өөрийнх нь хийж байгаа чиг үүрэгтэй нь холбогдоод ийм үед ингэж ажиллана, ийм ийм шийдвэр гаргахын тулд ийм ийм эрх зүйн үндэслэлүүдийг нь ингэж үзнэ, энэ нь болохгүй бол нөгөө талаас нь ингэж харъя гээд кэйс дээр давхар ажиллаад өөрийнх нь шийдлийг нь хараад, үндэслэлийг нь хараад зөв зүйтэй байна уу, үгүй юу гээд харилцан ярилцаад ажлын байрнаас хөндийрүүлэхгүйгээр сургах үйл явцыг ажлын байран дээрх сургалт гэнэ” хэмээн маш цэгцтэй ойлголттой байв.

Ажлын байран дахь сургалт хэрэгжихгүй байх шалтгааны талаар ТЗАХ25-ын хэлснээр “миний хувьд эхний жил туршлагагүйтээд, 2018 онд албан хаагчдаасаа санал асуулга аваад сургалтын төлөвлөгөө боловсруулаад маш олон ажлын байран дээрх сургалт төлөвлөчихөөд түүнийгээ бараг зохион байгуулж чадаагүй. Учир нь сургалт зохион байгуулах төсөв мөнгө байхгүй гэсэн шалтгаанаар зохион байгуулж чадаагүй учраас ийм төрлийн сургалтуудыг оруулахаа больчихоод байгаа юм” төсвөөс шалтгаалсан гэж үзэж байгаа аж. Гэхдээ маш олон хүн ажлын байран дахь сургалт гэдгээ дээр дурдсан мэдээллийн цагийн ойлголтын хүрээнд авч үзсэнээс гадна удирдах албан тушаалтан болон захиргааны албан хаагчид ойр ойрхон солигддогоос шалтгаалж, өмнөх төлөвлөсөн ажлууд хийгдэх боломжгүй болдог гэж үзжээ.

Ажлын байран дахь сургалтын талаар хүний нөөцийн онолын хүрээнд нэгдмэл ойлголтгүй байгаа нь *Ажлын байран дахь сургалтыг шинэлэг хэлбэрээр хийх хэрэгцээ* буйг харуулж байгаа ба ажлын байранд ажлаа үр дүнтэй хийх ур чадварт суралцах хэрэгцээтэй уялдаж байгаа нь харагдаж байв. Ажлын байран дахь сургалтыг шинэлэг хэлбэрээр зохион байгуулах хэрэгцээ шаардлага байгаа талаар судалгаанд оролцогчид маш олон утгатайгаар илэрхийлж байсан тул дор Хүснэгт 11-т заримаас нь нэгтгэж харуулья.

Хүснэгт 11. Ажлын байран дахь сургалтыг шинэлэг хэлбэрээр зохион байгуулах хэрэгцээ, шаардлага

ТЗАХ	Эшлэл	Ажлын байран дахь сургалтын хэрэгцээг илэрхийлэх утга
ТЗАХ10:	“Багийн сургалтууд гэдгийг хэрэгжүүлэх гээд сайн дурын багуудыг үүсгэе ээ. Зөвхөн ажил гэхгүйгээр, хувь хүний хөгжил, амьдралд нь тус болох ямар сургалт өгч болох, тэрийгээ бусаддаа яаж хүргэх, нэг нэгнээ хэрхэн дэмжих боломж байгааг олж харъя гээд төлөвлөөд явж байгаа.”	Багаар ажиллах Менторинг
ТЗАХ17:	“Тэр утгаараа манайх тэр тинк танк өрөө нээгээд гол нь бие биетэйгээ санал солилцож байх боломж нээсэн. Бие биенээсээ дэмжлэг асууж бай, суралцаж бай гээд тийм нээлттэй өрөө бий болгосон юм. Эндээ бие биедээ сургамж, мэдээлэл өгч бай гэдэг байдлаар явсан юм. Тэр байдлаар нэлээд удаан тиймэрхүү юмнууд хийсэн. Би нэг ийм юм олоод мэдчихлээ алив залуучуудаа наашаа ороод ирээч, хэдүүлээ, мэдээлэл солилцье гээд бас хөөрхөн юмнууд хийгдэж байсан”	Дагалдан суралцах/көүчинг Шийдвэрлэх асуудалд тулгуурлан суралцах
ТЗАХ38	“Албан хаагч тэнхимийн гэхээсээ илүүтэй менторинг, көүчинг хэлбэрээр ажлын байрандаа ажлаа хийнгээ суралцах нь орчин үед илүү чухал гэж боддог”	Менторинг, көүчинг

ТЗАХ37	“Бусад улс орнуудад эрүүл мэндийн салбарт ажиллаж байгаа, сургуульд ажиллаж байгаа хүмүүс бол тодорхой хугацаагаар яамандаа ажиллаад, дараа нь буцаад сургуульдаа очиж ажилладаг туршлагауд байдаг.... Ер нь монголд тиймэрхүү юм төрийн захиргааны төв байгууллагад болбол харьцангуй байхгүй, харин хүний оронд түр ажиллах л гэсэн асуудал байдаг.	Интерншип
ТЗАХ25	“Залуу хүн ажилд ороход өмнө нь ажлын ямар туршлагатай байдгаас хамаараад мэдэхгүй, чадахгүй зүйл их байдаг. Манайхан мэддэг зүйлээ бусадтай хуваалцахдаа хойрго, бусдад мэддэг зүйлээ хэлээд өгчихвөл өөрийнх нь ажлыг авчих гээд байгаа юм шиг хандлага байдаг учраас таны саяын хэлсэн сургалтын арга барил маш их хэрэгтэй, байх ёстой зүйл”	Менторинг
ТЗАХ26	“Янз бүрийн доромжлолыг байнга одоо биедээ нааж байдаг. Иймэрхүү байдлаар сэтгэл зүйн хувьд заримдаа хүнд байдалд ордог. Тиймэрхүү хүнд харилцаатай хүмүүстэй яаж харьцах хэрэгтэй, яг ийм талын сургалтууд бидэнд хэрэгтэй байдаг Бид чинь хүн л юм чинь өөрсдөө ч бас бухимдана.	Өдөр тутмын ажил үүргээ гүйцэтгэхэд сэтгэлзүйн хувьд бэлтгэгдэх сургалт / көүчинг/
ТЗАХ27	“...мэргэжилтнүүдээс, албан хаагчдаасаа саналыг нь аваад сургадаг байвал зүгээр, түүнийгээ дотор нь бүлэглээд л, сүүлийн үед зургийн программ дээр ажиллаж сурах маш их хэрэгцээтэй байгаа. Хийсэн ажлаа танилцуулахад энгийн танилцуулга бусдын анхаарлыг татахгүй байгаа. Тэрийг хүн болгон чадахгүй байгаад байгаа гээд сурах хэрэгцээ шаардлага тодорхой хэмжээгээр байсаар байна. Яг одоогоор тэр зураг зураад хийдэг цөөн хэдэн хүмүүс байгаа, бид чадахгүй байгаа, сурах боломжгүй байгаа учраас нөгөө хүмүүс байгаа учраас яамны танилцуулгыг тэр хүмүүсээр хийлгэе, заавал бүгд тэрийг чаддаг байх албагүй шүү дээ гэдэг хандлага ажиглагдаад байгаа. Уг нь бол бид бүгд тал талаас нь тодорхой хэмжээндээ сураад, бас өөрсдөө хөгжөөд тэр хүссэн зүйлээ зураад хийчихдэг баймаар байна”	Ажил үүргээ гүйцэтгэхэд суралцаж хөгжүүлэх сургалт / көүчинг/
ТЗАХ29	“Төрийн захиргааны удирдлагын газрынхаа хувьд байгууллагын дотоод ажил чиг үүрэгт холбогдуулсан, чиг үүрэгтэй нь холбогдуулсан сургалт маш цөөхөн” “Хүний нөөцийнхөнд яг ажлын байрны чиг үүрэгтэй холбоодуулаад хүний нөөцөө чадавхжуулах, хүний нөөцийн боловсон хүчний чиг үүрэгтэй холбогдуулсан сургалт байдаггүй”	Өдөр тутмын ажлаа гүйцэтгэх мэргэшүүлж хөгжүүлэх сургалт
ТЗАХ32	“Өөрсдөө хийсэн ажлаа хийсэн юм шиг ярихгүй, хөндлөнгөөс хүний ажил хийсэн юм шиг, хүний хийсэн юмыг яриад байгаа юм шиг байдлаар ярьдаг. Гэтэл яаж тайлагнахад хүртэл сургалт зохион байгуулдаг байсан юм. Одоо энэ чиглэлийн сургалт зохион байгуулъя гэвэл ерөөсөө дэмжигдэхгүй. Мониторингтойгоо уялдаа холбоо байхгүй уг нь хамтраад хийх ёстой юм. Хамтраад ажиллах ёстой байхад миний ажил, чиний ажил гээд муудалцаад л байх жишээтэй”	Багаар ажиллах



ТЗАХ23:	“Тэгэхээр харин бас болдог бол хүмүүсийг сэлгэн ажиллуулаад байвал илүү хөгжих байх л гэж бодож байна шүү дээ. Ер нь нэг хүнийг, нэг хэдэн газарт, нэг сар ажиллуулаад л өөр газар аваачаад хэдэн сар ажиллуулдаг ч гэдэг юм уу, Манай дээр тэгдэг байсан би одоо сэлгэж ажилламаар л байна. Энэ тал дээр бодлогын газар ажилламаар байгаа байхгүй юу”	Сэлгэн ажиллуулах
---------	--	-------------------

6. Ажил, туршлагаас бие даан суралцах

Сурвалжлагын явцад илэрсэн бас нэг утга нь албан хаагч ажлаа хийнгээ өөрөө бие даан суралцах, бусдын туршлагаас суралцах тухай байв. *Ажил, туршлагаас суралцах /илэрсэн утгын давтамж 86/* гэх энэ үндсэн утгын хүрээнд дараах дөрвөн дэд утга нилээд тодорхой илэрч байв. Үүнд:

- Бусдын ажлын туршлагаас дагалдан суралцах, ажлын байранд туршлагаа хуваалцах байдал /илэрсэн утгын давтамж 22/
- Ахмад үе, залуу үе бие биенээс суралцах залгамж холбоо алдарсан байдал /илэрсэн утгын давтамж 14/
- Туршлагатай албан хаагч нь суралцахуйн дотоод нөөц /илэрсэн утгын давтамж 24/
- Ажил дээрээ бие дааж, бусдаас асууж суралцах байдал /илэрсэн утгын давтамж 26/ болно.

Бусдын ажлын туршлагаас дагалдан суралцах, ажлын байранд туршлагаа хуваалцах байдлын хувьд респондентуудын санаа бодол эрс ялгаатай байсан ба тухайн яаманд тогтсон байгууллагын соёлоос хамаарч харилцан адилгүй шинж төлөвтэй болох нь илэрч байв. Ярилцлагын шинжилгээнээс дүгнэхэд зарим яамд шинэ ажилтанг хүлээж аваад ахлах мэргэжилтэн, туршлагатай хүмүүст даатгадаг байхад зарим яамд нь шинэ ажилтанд ямар ч анхаарал тавьдаггүй байна. Энэ талаар судалгаанд оролцогч ТЗАХ1 “дотоод харилцаа нэг их сайн биш, шинэ хүн орж ирэхэд өөрсдийгөө тусгаарлаж хана босгочихдог шүү дээ. Энэ нь шинэ хүнд аягүй дарамттай байдаг. Бас хуучин хүмүүст ч гэсэн шинэ хүндээ юм хэлэхэд ойлгохгүй байгаа юм шиг санагдаж эхэлдэг. Яг хүн дагуулаад сурга гэвэл үнэнийг хэлэхэд манай байгууллагын алба хаагчид бол дор бүрээ маш их ажилтай байдаг учраас бид нар хэн нэгнийг дагуулахдаа маш дургүй байх” гэж тайлбарлаж байхад нөгөө нэг яаманд “нэг ахлах мэргэжилтэнд ч юм уу хариуцуулж өгөөд энэ хүнийг дадлагажуул, ажил мэргэжлийг нь чиглүүлж өг, зааж сурга гээд л. Тэгээд л нэг, хоёр сар орчим болчихоор аяндаа жигдрээд ажил үүргийн хуваарь дээр тодорхойлогдсон үүргээ хийгээд л явчихдаг” гэж ТЗАХ5 ярьж байв. Гэхдээ дийлэнхидээ бараг бүх яаманд шинээр ажилд орсон ажилтанд танилцуулах сургалт байдаггүй, тэднийг туршлагатай ажилтанд тодорхой хугацаанд дагалдуулан ажилд нь дадлагажуулах бодлого, туршлага алга байна. Мөн түүнчлэн дагалдан

суралцах гэдгийг зөвхөн шинэ ажилтанд зориулсан мэтээр шууд ойлгоцгоож байв.

Ахмад үе, залуу үе бие биенээсээ суралцах залгамж холбоо алдарсан байдлын тухайд насаараа тэр байгууллагад ажилласан ахмад ажилтнуудыг тэтгэвэрт гарахаас нь нэг жилийн өмнөөс ч юм уу дараагийн ажилтныг дагалдуулан сургах, “гарын шавиа бэлдэх” бодлого, соёл, туршлага дутмаг байгаа нь ярилцлагуудад гарч байв. Ярилцагч нарын дийлэнхи нь тэдний яаманд залгамж холбооны талаар бодлого байдаггүй, заримд нь дээр үед ганц нэг байсан тухай “Ерөнхийдөө бол хуучин багш шавийн барилдлага гээд л байдаг байсан шүү дээ. Тэр юм байхгүй болчихсон тийм учраас хүмүүс төрийн албанд суралцаж чадахгүй, ёс зүйн мэдлэг байхгүй. Тэгээд алдаа завхрал гараад, авлигын асуудалд холбогдоод, эсвэл одоо тал тохой татсан асуудалд холбогдоод, эсвэл муухай харьцсан асуудалд холбогдоод эсвэл мэдлэг чадваргүйгээ харуулаад ийм байдал үүсэх гээд байдаг байхгүй юу” (ТЗАХ19) гэх мэтээр дурсан ярьж байв. Иймд чадварлаг, туршлагатай хүний мэдлэг, ур чадварыг дараагийн үеийнхэн нь “энэ хүнд зөндөө потенциал байгаа шүү дээ. Ядаж компьютер дотор нь хаана юу байгааг нь мэдээд авчих юм шүү. Хажууд нь нэг хүн хоёр долоо хоног ч болсон юмаа асуугаад явна гэсэн бодол байхгүй. Тийм журам зохицуулалт байхгүй болчихсон болохоор гаргахаа л бодоод” (ТЗАХ32) тэднээс арвин туршлагыг нь уламжилж авдаггүй, яамны ой санамж нь үргэлжлэн өвлөгдөж чаддаггүй дутагдал байгааг ярилцлагад оролцогч нар дурдаж байв. Иймд ТЗАХ5-ийн хэлснээр “Японд тэтгэвэрт гарах хугацаа нь ойртоод та дараа жил сууна шүү гэсэн мэдэгдэл авна. Тэр үеэсээ л дараагийнхаа постны хүнийг яг хажуудаа ажиллуулаад, деталчлаад зааж сургадаг. Тэгээд тухайн хүнийхээ оронд сургасан хүн очдог, бүх юмыг нь мэддэг, чаддаг яг л тэр хүний ажлыг доголдолгүй аваад явах түвшинд бэлтгэгдчихдэг” нөү-хауг ашиглахгүй хаяж байгаа нь тухайн байгууллагын хувьд үнэлж баршгүй хохирол байх талтай байтал үүний хор уршгийг яамдын удирдлага, албан хаагчдын аль нь ч анзаардаггүй мэт. Гэхдээ өөрсдийн туршлага, байгууллагынхаа ой санамж болсон баялаг мэдлэгээ хуваалцаж үлдээх хүсэл эрмэлзэл тийм хүмүүст байдгийг оролцогчид илэрхийлж байсан. Тухайлбал, ТЗАХ32 өмнө нь “Залуу халаагаа сургаад, магадгүй тэтгэвэрт гарах гэж байгаа бол нэг, хоёр сарын өмнө хажуудаа дагалдуулан ажлаа зааж өгөөд, хүлээлгэж өгдөг тогтолцоо нь зөв тогтолцоо байсан. Одоо тийм биш” байгаа ч зарим яаманд ийм уламжлал байгааг (ТЗАХ8) дурдаж байлаа. Иймээс “тухайн чиглэлээр мэргэшсэн, манай салбараар дагнасан хүн тухайн ажил албан тушаалыг хашиж байгаад тэтгэвэрт гарлаа гэхэд ...маш мундаг хүн байж байгаад тэтгэвэртээ гарахад тэр хүний мэдлэг, туршлага нь үлдэхгүй, дараагийн хүн орж ирэхэд яг л шинэ ажил хийж таардаг, тийм зүйл ажиглагдаад байгаа. Тэтгэвэрт гарах гэж байгаа туршлагатай хүнээ, эсвэл тушаал дэвшээд явах гэж байгаа хүний залгамж халааг нь бэлддэг зүйл маш



их хэрэгтэй байгаа” (ТЗАХ25) -г эдгээр ярилцлага илтгэж байв.

Туршлагатай албан хаагч нь тухайн яаманд хүмүүс бие биенийхээ ажил туршлагаас суралцах дотоод нөөц бөгөөд хөрөнгө мөнгө хомс тохиолдолд энэ нөөцийг ашиглах боломж байгааг мөн харж болно. Сурвалжлагын шинжилгээ хийх явцад аль ч яаманд ямар нэг чиглэлээр илүү чадавхитай албан хаагчийнхаа мэдлэг чадварыг ашиглаж, тэднээсээ сурч байгаа туршлагууд бас байлаа. Жишээлбэл, ТЗАХ1 “Харьяа байгууллага хариуцдаг эгч маань гучин хэдэн жилийн туршлагатай мундаг хүн байсан л даа. Бүх юман дээр тэр хүн чиглүүлж өгсөн. За ингэдэг тэгдэг, ийм юм байдаг гээд л заадаг. Хэрвээ миний өмнө энэ хүн байгаагүй бол би юу ч мэдэхгүй, бас алдаа их гаргах байсан гэж бодоод байдаг юм” хэмээн дурсаж байв. Гэтэл тухайн яаманд байгаа хүний нөөцийн дотоод бололцоогоо ашиглахгүй байгаа тухай ч мөн шүүмжилж байв. Үүний нэг жишээ нь ТЗАХ32 өөрийн яамандаа “Дотроо ашиглах потенциалтай хүмүүс зөндөө байгаа юм. Яг манай төрийн захиргаа цөөхүүлээ ч гэсэн хамгийн их мэргэшсэн хоёр хүн нь төрийн захиргаан дотроо байж байдаг” ч хүмүүс их мэдэгч гэж шүүмжилдэгээс тэд цэрвэж, хүн асуувал хариулья гэдэг зарчимд шилжсэн тухайгаа тайлбарлаж байв.

Одоогийн байдлаар яамдуудад хувь хүн ерөнхийдөө *ажил дээрээ бие даан өөрөө суралцах, бусдаас хэрэгтэй үедээ асууж суралцах байдал* хамгийн түгээмэл суралцах арга болохыг ярилцлагуудаас харж болно. Энэ байдал нь тухайн хувь хүнээс шалтгаалан хоёр талтай байх тохиолдол буйг ТЗАХ17 ийнхүү ярих: “Яг хувь хүн өөрөө зориод хүнээс сайн асууж чадах юм бол хэн ч тас татгалзахгүй тэр бол ойлгомжтой. Яах вэ, асуудаг хүмүүс нь их цөөхөн байдаг байж магадгүй гэж би бодоод байна. Одоо хүмүүсийн сэтгэлгээ их өөр болчихсон байна шүү дээ. Мэдэхгүй ч байсан, чадахгүй ч байсан хүнээс асуухгүй чаддаг юм шигээр явдаг. Чадахгүй байсан ч гэсэн чадна гээд буруу зөрүү юм хийгээд байдаг хүмүүс байдаг юм болов уу гэж анзаараад байдаг шүү дээ. Магадгүй зориод асууж байх үед нь бол хэн ч гэсэн татгалзахгүй тэр нь заагаад зөвлөөд өгдөг байх”. Нөгөө талаас, “Цуг ажиллаж байгаа хүндээ зааж өглөө гээд урамшууллын систем хэрэгтэй юм гэх бодол бол алга, зүгээр хамт нэг өрөөнд ч юм уу, нэг газар ажиллаж байгаа хүмүүс ер нь дуртай ч дургүй ч тэгээд л бие биеэсээ сураад л явдаг шүү дээ” гэж ТЗАХ23 хэлснээс харахад байгууллага туршлага, мэдлэгээ хуваалцах үнэлгээнд нь оноо нэмэх гэх мэт урам өгөх бодлого баримтлах боломж байж болохыг илтгэж байна.

7. Албан сургалтын тухайд

Сургалтын хөтөлбөрийн талаар яригдсан энэхүү сурвалжлагуудад тухайн төрийн захиргааны төв байгууллагад ажиллаж буй албан хаагчид доорх гурван чиглэлээр *албан сургалтын /илэрсэн утгын давтамж 56/* талаар заавал ярьж байв. Үүнд:

- Удирдлагын академийн сургалтууд /илэрсэн утгын давтамж 27/
- Гадны байгууллагын сургалтууд: -үнэлгээтэй, сертификаттай

албан сургалт; -мэдээлэл, лекц хэлбэрээр авах албан бус сургалт, төлөвлөгдөөгүй сургалтууд /илэрсэн утгын давтамж 15/

- Гадаадын сургалтууд /илэрсэн утгын давтамж 14/ багтаж байлаа.

Ялангуяа *Удирдлагын Академийн сургалтын* талаар судалгаанд оролцогчид шинэчлэгдсэн Төрийн албаны хуулийн хүрээнд яамдууд хүмүүсээ Академийн өгсөн квотод багтаан мэргэшүүлэх багц сургалт, мэргэшүүлэх дунд хугацааны болон богино хугацааны сургалтуудад хамруулж байгаа тухайгаа, эдгээр сургалтад хамрагдах хүмүүсийнхээ судалгааг Төрийн албаны зөвлөлөөс зөвлөсний дагуу судалж яамныхаа сургалтын төлөвлөгөөндөө багтааж байгаа тухай ярьж байв. Гэхдээ “танайхаас квот хуваарилчихдаг шүү дээ. Тийм болохоор хүн болгон яг тэр төлөвлөгөөнийхөө дагуу төлөвлөсөн сургалтандаа хамрагдаад байх нь бол хязгаарлагдмал” (ТЗАХ6) байдаг ч эдгээр сургалт нь тэдний хувьд “сурснаа үйл ажиллагаандаа хэрэглээд байгаа.... Академийн сургалтаас цаад онолын суурийг мэдсэнээр ажлаа илүү ойлгож авч байгаа байхгүй юу. Яг миний ажил дээр болохгүй байгаад байсан юм чинь ингэх ёстой байсан юм байна шүү дээ гэж бас хүлээж авдаг” (ТЗАХ22), “Би сая удирдлагын академийн эрхэлсэн түшмэлийн сургалтад сууж, өнгөрсөн долоо хоногт шалгалтаа өгсөн. ... Бодлогын шинжилгээ хийх Батсүх багшийн хичээл аймаар сонирхолтой байсан. Бодлого хийх дуртай бодлогын шалгуур үзүүлэлт боловсруулах тэр юмандаа аягүй дуртай болохоор хөгширсөн ч гоё байсан.” (ТЗАХ11) хэмээн ярьцгаах нь судалгаанд оролцогчдын өнцгөөс харахад Академийн сургалт тодорхой түвшинд төрийн захиргааны албан хаагчдын ажлын хэрэгцээнд нийцтэй байгааг илтгэж байв. Ялангуяа “2050-ийн сургалтын агуулга ... салбарын стратеги төлөвлөгөө боловсруулаад бараг дуусаад бүх юмаа базчихсаны дараа ... Жоохон оройтоод л орсноос биш уул нь хэрэгтэй сургалт гэж би бодож байгаа юм” (ТЗАХ24) гэж үзэж байв.

Нөгөө талаас, оролцогчид сургалтын агуулга нь оюуны сэргэлт өгдөг ч “Бусдаар бол шууд ажлын байранд яг энийг хэрэгжүүлчихье гэх юм бол ховорхон байгаа. Дээрээс нь гурав дөрвөн жилийн өмнө сонсож байсан юмаа дахиад л сонсох, хүмүүсийн хандлага өөрчлөгдөж, технологи хурдтай хөгжиж байхад сургалтын хөтөлбөр, багш нарын заах арга хуучнаараа (ТЗАХ12) байгаа тул шинэчлэлт хийх хэрэгцээ байгаа тухай, зарим багш нар богино хугацааны болон давтан сургалтуудад бие даалтаа номын орчуулгаар дүнгээ тавиулах, дараагийн багц сургалтын агуулга давтагдаж орох (ТЗАХ10) онлайн хичээлийн үеийн хүндрэл зэрэг асуудлууд байгаа тухай ч мөн шүүмжилж байв.

Төрийн захиргааны төв байгууллагууд сургалтын хөтөлбөр, төлөвлөгөөндөө *гадны байгууллагаас сургалтууд* захиалж хэрэгжүүлэхээр заасан байх нь олонтаа байсан тул судалгаанд оролцогчдоос энэ тухай сонирхож лавлахад тэд гурван төрлийн сургалтын талаар голдуу ярьж тайлбарлаж байв. Яамд нэгдүгээрт, гадаад хэлний голдуу сертификаттай сургалт (ТЗАХ8), мөн мэдээллийн технологийн, архив, албан хэрэг хөтлөлтийн талаарх албан

сургалт; хоёрдугаарт, мэдээлэл, лекц хэлбэрээр авах Онцгой байдлаас, Авлигатай тэмцэх газраас, эсвэл харилцааны сэдвээр гэх мэт янз бүрийн сонирхсон сэдвээр танхимын (ТЗАХ6) хэлбэрээр бөөнөөрөө оролцох албан бус сургалт; гуравдугаарт, сургалтын төлөвлөгөөнд төлөвлөгдөөгүй төслийн (ТЗАХ20, ТЗАХ19) болон янз бүрийн шугамаар гэнэтийн сургалт болон мэдээллийн чанартай цугларалтыг (ТЗАХ17) хийдэг байна.

Түүнчлэн гадаадын богино болон урт хугацааны зэргийн сургалтуудад хамруулах тухай чиглэл бараг бүх яамдын сургалтын хөтөлбөр, төлөвлөгөөнд заагдсан байсан ба судалгаанд оролцогчид сургалт гэдгийг гадаадад явж суралцахаар илүүтэй ойлгодог тухайгаа ч өмнө нь дурдаж байсан. Гадагшаа сургалтанд явуулахад зарим яамдад гурван талт гэрээ байгуулж, ажлын байрандаа сурснаа нэвтрүүлэх заалт оруулах (ТЗАХ7), тодорхой шалгуураар сонгох туршлага байдаг ч удирдах албан тушаалтан, сайд, дэд сайд, төрийн нарийн бичгийн дарга нар хэнийгээ гадаадын сургалтад явуулахыг мэддэг өрөөсгөл (ТЗАХ25) талтай байдгийг мөн шүүмжилж байлаа.

8. Сургалтын хөтөлбөрийн хэрэгжилт, сургалтад байгууллага, удирдлагын үүрэг

Эцэст нь, Сургалтын хөтөлбөрийн хэрэгжилт, сургалтанд байгууллага, удирдлага ямар үүрэгтэй /илэрсэн утгын давтамж 37/ байдаг тухай үндсэн утгыг судалгаанд оролцогчдын ярилцлагаас тодорхойлсон ба энэ утгын хүрээнд доорх санаа бүхий дэд утгуудыг ялгасан. Үүнд:

- Байгууллага, удирдлага нь хувь хүнийг хөгжих нөхцөл бүрдүүлэх /илэрсэн утгын давтамж 13/
- Байгууллагын бүтэц, удирдлагын арга барилаас ажлын байран дахь сургалт хамаарах /илэрсэн утгын давтамж 13/
- Төрийн алба тогтворгүйгээс сургалтын хэрэгцээ тодорхойлох, сургалтын хөтөлбөр хэрэгжих хүндрэлтэй /илэрсэн утгын давтамж 11/ байх зэрэг багтана.

Яамд сургалтын хөтөлбөрийн бодлогын баримт бичигтээ *Байгууллага, удирдлага нь хувь хүнийг хөгжих нөхцөл бүрдүүлэх* тухай заалт оруулах нь чухал болох тухай зарим респондент онцолж байв. Тухайлбал, байгууллагын зүгээс төрийн захиргааны албан хаагчдын өөрсдийгөө хөгжүүлэх ажлын орчныг бүрдүүлэх, мөн удирдлага нь албан хаагчдаа сурч, хөгжүүлэхэд анхаарал тавьж, хамтран ажиллах шаардлагатай байдаг тухай судалгаанд оролцогчид тэмдэглэж байлаа. Жишээ нь, ТЗАХ38 “Байгууллага хүнээ хөгжүүлэхийн тулд орчин нөхцөлийг нь бүрдүүлэх хэрэгтэй. Жишээ нь хурдтай интернеттэй байвал мэдээлэл, мэдлэгийг хувь хүн өөрөө хайж олж, суралцаад байх боломж орчин үед нэгэнт бий болжээ” гэж хэлж байхад ТЗАХ5: “удирдах бүрэлдэхүүнд нь л үндсэн ойлголтыг сайн өгөхгүй болохоор зөвхөн өмнөх ажлыг нь л хүмүүсээрээ хийлгэх гээд байдаг. Би чинь өөрөө мэргэжилтэн учраас том дарга

нарт хэлж чадахгүй шүү дээ. Ажилтнуудаа сургалтанд хамруулаач гэж өөрийн газрын дарга, ахлах мэргэжилтнүүдээр дамжуулаад нөгөө байгууллагынхаа удирдлагуудад одоо чиглэл хүргүүлнэ” хэмээн дурдсан ба ийм санаа нийт оролцогчдын дунд давтагдаж байсан болно.

Түүнчлэн сурч хөгжих нөхцөлийг нь бүрдүүлэхээс гадна *Байгууллагын бүтэц болон удирдлагын арга барилаас ажлын байран дахь сургалт хамаардаг* тухай сурвалжлага өгсөн респондентууд дурдаж байв. Бүтэц оновчгүйгээс хамтран ажиллах ёстой хэлтэс нэгж харилцан ойлголцохгүй байгааг, хөтөлбөрийн зорилго, зорилтуудыг ойлгомжтой тодорхой боловсруулах, хэрэгжилтийг хянадаг байхаас гадна хүн бол ажлын байран дээрээ тасралтгүй суралцаж байх ёстой гэдгийг удирдлага ойлгодог байх хэрэгтэйг оролцогчид ярьж байсан. Мөн албан хаагч мэргэжилтнүүд өөрсдөө санаачлагатай байж, ажил үүргийг санаачлан хүлээж өөрийгөө хөгжүүлэхэд удирдлага дэмжиж ажиллах хэрэгтэйг бас илэрхийлж байв. Эдгээр санааг илэрхийлсэн жишээнээс заримыг нь дор өөрсдийн үгээр нь харуулья.

ТЗАХ32: “Манайд хуулийн хэлтэс жишээлбэл бүтэц зохион байгуулалтаасаа эхлүүлээд буруу байдаг. Хуулийн хэлтэс нь бодлого төлөвлөлтийнхөө газар дээр байж баймаар. Яагаад гэвэл бодлого төлөвлөлтийн газар гэж нэгж тусдаа байгаа. Тэд юу хийдэг вэ гэхээр шинэ хөтөлбөр боловсруулна, шинэ хуулиа боловсруулдаг бодлого төлөвлөлтийн газар. Хуулийн хэлтэс нь хуулийн нийцэл, зохицол, давхцал бүгдийг нь хянаад сууж байх ёстой газар юм. Магадгүй хяналт шинжилгээ дотоод аудитын газар нь төрийн захиргаа дээрээ хэлтэс бий болгоод байж байвал бид нарийн тайлан дээр үнэлгээ хийгээд хоорондоо ярьж заавар зөвлөгөө, зөвлөмж гардаг байвал газар яамны ажил дээшилмээр санагддаг. Байгууллага дотроо газруудын уялдаа холбоо нь ерөөсөө байхгүй болчихсон. Бүтэц зохион байгуулалтаасаа эхлээд ерөөсөө зөв хийгээгүй. Дээр үед бол нэг хэсэг мониторингийнхоо газартай хамтраад төрийн захиргааны газрууддаа тайланг яаж хэрхэн гаргаж өгөх вэ? гээд сургалт зохион байгуулдаг байсан”.

ТЗАХ29: “Хөтөлбөрийн зорилго тодорхой, албан хаагчдын хүний нөөцийг тасралтгүй хөгжүүлэх гэж байгаа шүү дээ. Хүн нэг сургууль төгсөөд, эсвэл өөрөө сайн дураараа магистр төгсөөд ирэх ч юм уу, тэр нь чухал биш, тасралтгүй суралцана гэдгийгээ л ойлгож байх хэрэгтэй, мөн шинэлэг юм байнга сонсож байх хэрэгтэй.”

ТЗАХ32: “Удирдлагуудын ойлголт ч гэсэн хүн хийж чадаж л байгаа юм чинь хэн ч ирээд чадна гэж боддог. Тэр хүн чаддаг ч гэсэн, мэргэшсэн хүн гэдэг чинь арай өөр ойлголт байдаг. Би олон жил дотроо сэлгэж томилогдоод ажиллаж байна. Нэг ажлыг аваад маш сайн ажиллаж байгаад нөгөө хүндээ хүлээлгээд өгөхөд тэр ажил нурчихдаг”.



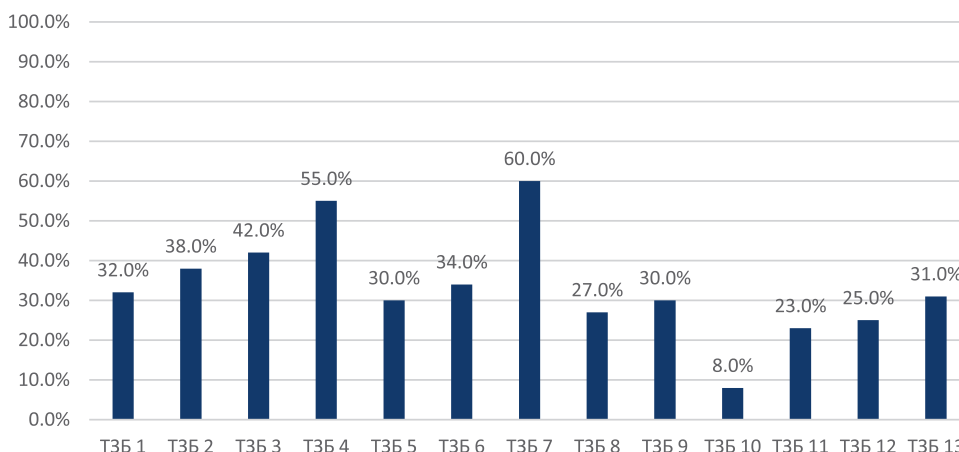
Төрийн алба тогтворгүйгээс сургалтын хэрэгцээ тодорхойлох, сургалтын хөтөлбөр хэрэгжих хүндрэлтэй байдаг тухай дэд утгын хүрээнд сурвалжлагад оролцсон захиргааны албан хаагчид нилээд бодууштай санаанууд илэрхийлж байв. Төрийн албанд хүний нөөцийн тогтворгүй байдлаас шалтгаалж “Яаманд тодорхой чиглэлээр бэлтгэгдсэн, сургасан хүнээ улс төрийн шалтгаанаар явуулчихдаг” (ТЗАХ38) гэсэн санааг нилээд олон (ТЗАХ9; ТЗАХ11; ТЗАХ12; ТЗАХ22; ТЗАХ37) респондент илэрхийлсэн. Үүнээс шалтгаалан хүний нөөцийн сургалт, хөгжлийн ажил тасрах, хөтөлбөр хэрэгжихгүй болох, яамны хүний нөөцийн чанар сулрах зэрэг хандлагууд тод илэрч байлаа. Тухайлбал, ТЗАХ12-ын ярьснаар “Хүний нөөцийн хувьд сургалтуудыг судлаад, санал боловсруулна. Тэгээд танилцуулаад явж байтал сайд огцрохоор дараагийн сайдад танилцуулах шаардлага гарна. Танилцуулах чинь бас амар биш шүү дээ. Нөгөө сайд нь юун сургалт та нар үндсэн ажлаа сайн явуул гэнэ. Арай тайвширсныхаа дараа нөгөө сургалт чинь юу билээ гэнэ. Тэгээд дахиад өөр газруудтай ярьдаг ч юм уу. Яг ийм байдлаар удирдлага олон солигдох нь сургалтын тасралтгүй байдал, чанарт шууд нөлөөлдөг” байна. Иймээс “Төрийн албаны зөвлөл тогтвортой байх ёстой, мерит зарчмаараа явах ёстой гэсэн мөртлөө тэр нь амьдрал дээрээ хэрэгжихгүй байгаа юм. Түүнээс улбаалаад бусад юм нь хэрэгжихгүй байна... Хэрвээ тэгээд ажиллаад явбал тэр хүнээ хөгжүүлэх асуудал харьцангуй өөр болно шүү дээ. Ганцхан гүйцэтгэлийн албан хаагч биш, удирдах албан тушаалтнууд нь ойр ойрхон өөрчлөгдөөд явчихаар” (ТЗАХ37) хөтөлбөр, сургалт, хүний нөөцийн асуудал бүгд хэрэгжихэд хүндэрч байна. Төрийн албанд түр зуурын байдлаар орж ирсэн хүмүүс ч ажиллах, сурах хандлага нь өөр байдаг тухай ажигласнаа ярьж байна. Жишээ нь, “Гэхдээ бас төрийн албанд туршлагагүй, муухайгаар бол “цүнх баригч” нар, сонгуулиудтай хамааралтай хүмүүс орж ирж байгаа шүү дээ. Тийм хэлбэрээр орж ирсэн хүмүүсийн хандлага бас шал өөр байдаг. Яавал энийг хурдан хийчих вэ, яаж энийг ашиглачих вэ гэж л бодохоос биш цаад утга углуургаар нь би юу хийгээд байгаа юм бэ, төрийн тангараг өргөсөн албан хаагч мөн үү гэдэг нь зарим талаараа эргэлзээтэй, тэгж байж байгаад дараагийн сонгууль болохоор гараад алга болчихдог ” (ТЗАХ12) хэмээжээ.

ТАВ. СУРГАЛТЫН ХӨТӨЛБӨРИЙН БАРИМТ БИЧГҮҮД БОЛОН СУРВАЛЖЛАГЫН ӨГӨГДЛИЙН ШИНЖИЛГЭЭНИЙ НЭГТГЭЛ

5.1 Сургалтын хөтөлбөрийн баримт бичгүүд болон сурвалжлагын шинжилгээний дүнг судалгааны үзэл баримтлалын хүрээнд харьцуулсан нэгтгэл

Сургалтын хөтөлбөр баримт бичгийн шинжилгээгээр яамдуудын хөтөлбөрийн агуулгын дундаж 33%-тайгаар шалгуур хангасан бол ТЗБ7 болон ТЗБ4 гэсэн хоёр яам тус тус 60%, 55%-ийн хамгийн сайн үзүүлэлттэй хэмээн үнэлэгдсэн болно (Зураг 4 харна уу).

Зураг 4. Яамдуудын хөтөлбөрийн агуулгын дундаж үзүүлэлт



Ингээд нийт 12 хөтөлбөр болон сургалтын төлөвлөгөө, тайлан нийлсэн 38 баримт бичигт агуулгын шинжилгээ хийж, тэдгээр нь бодит байдал дээр ямар байгааг тухайн яаманд ажиллаж буй ТЗАХ болох 38 оролцогчтой сурвалжлага хийж, тэдний санаа бодлыг асууж, ярилцлаа. Ийнхүү цуглуулсан сурвалжлагын өгөгдөлд утгын шинжилгээ хийж, 8 үндсэн утга, утга тус бүрд дэд утгуудыг ялган тогтоосон юм.

Эхлээд сургалтын хөтөлбөрийн баримт бичгүүд болон сурвалжлагын шинжилгээний дүнг судалгааны үзэл баримтлалын хүрээнд харьцуулан нэгтгэж, дараа нь сурвалжлагын өгөгдлийн шинжилгээнд илэрсэн ялгаатай утгуудыг авч үзсэнийг дор нэгтгэлээ. Баримт бичгийн агуулгыг сурвалжлагын утгын шинжилгээтэй харьцуулан тулгасан үндсэн шалтгаан нь төрийн захиргааны байгууллагууд албан хаагчдынхаа сургалт, хөгжлийн хэрэгцээг



хангахдаа сургалтын “70:20:10” загварт шингэсэн “...ажил туршлагаас бие даан, ...ажлын байран дээрээ бусдын туршлага, практик, зөвлөмж, харилцаа холбоо, хүмүүс хоорондын сүлжээ/нетворк буюу хамтын ажиллагаанаас суралцах болон бүтэцлэгдсэн богино сургалт, курс зэрэг албан сургалтаар олж авдаг суралцахуйн хэлбэрүүд”-ийг (МЕРИТ) хэр зэрэг тусган хэрэгжүүлж буйг тодруулахыг зорьсон.

Бодит амьдрал дээр /илэрсэн утгын давтамж 104/ яамдын сургалтын хөтөлбөр боловсруулж буй үйл явц, уг хөтөлбөрийн агуулга нь нэгдүгээрт, ТЗАХ-ийн ажлын онцлог, чиг үүргээ хэрэгжүүлэхэд шаардлагатай мэдлэг, ур чадвар, хандлагыг тэдний хэрэгцээнд нь нийцүүлсэн сургалтын тохирох хэлбэр, төрлүүд, аргуудыг ашиглан зохион байгуулахаар тусган хэрэгжүүлж байгаа эсэх, хоёрдугаарт, хөтөлбөр нь зөвхөн цаасан дээр буулгаад орхисон эсэхийг тодруулах, гуравдугаарт, хөтөлбөрт байгаа бичвэр мэдээллийн агуулга нь сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрт байвал зохистой хүний нөөцийн болон сургалтын зарчмуудыг хэр зэрэг агуулсан болохыг судлахдаа тэдгээр яамдын баримт бичгийг шинжлэхээс гадна сурвалжлагад оролцогч нартай ярилцан тодорхойллоо. (Хүснэгт 12-ийг харна уу)

Хүснэгт 12. Баримт бичгийн агуулгын болон сурвалжлагын өгөгдлийн утгын шинжилгээний харьцуулсан нэгтгэлээс авсан жишээ

Харьцуулсан агуулга	Баримт бичиг	Сурвалжлага
Хөтөлбөрийн өнөөгийн бодит байдал	<p>1.Сургалтын хөтөлбөрийн баримт бичиг боловсруулах үндэслэл:Төрийн албаны хуулийн хуучин 33.6, шинэчилсэн найруулгын 55.3 заалт, тухайн яамны салбарын эрхзүйн баримтууд болох нь баримт бичиг болон сурвалжлагад оролцогчдын яриа адилхан илтгэж байна.</p> <p>2.Хөтөлбөрийн <u>Зорилгыг</u> яамд харьцангуй жигд бүгдээрээ тодорхойлсон (яамдын нийт дундаж оноо 1.7) хэдий ч уялдаа холбоогүй</p> <p>3.Зарим яамд <u>яг ижил хөтөлбөрийн зорилго дэвшүүлсэн</u> байсан нь зорилго нь хэлбэр төдий өгүүлбэр болж байгааг илтгэж байна гэж үзэхээр байна. Энэ нь бусад байгууллагынхыг хуулан, хуульд заасан агуулгыг ёс төдий хангах түвшинд боловсруулж байна</p>	<p>2. Хөтөлбөр нь хэлбэр төдий боловсруулагддаг болох энэхүү санааг сурвалжлагад оролцогсдын санаа бодол мөн баталж байв. Сургалтын хөтөлбөрийг боловсруулах үйл явцад яамны нийт албан хаагчдын оролцоо хязгаарлагдмал, зөвхөн хүний нөөцийн ажилтны ажил мэт үздэг. Мөн энэхүү баримт бичгийн агуулга нь яамны хүн бүрт хүрч мэдээлэгддэггүй байна.</p> <p>3. Сургалт хөгжлийн хөтөлбөрийн хэрэгжилтийг үнэлж чаддаггүй, эсвэл дотоод хяналт шинжилгээнийхэн жилдээ нэг тайлан авдаг тул үнэлдэг байхаа гэсэн хариултуудыг оролцогчид өглөө.</p>

Шинжилгээний дүнгээс харахад *сургалтын хөтөлбөрийн баримт бичиг боловсруулах үндэслэл* нь Төрийн албаны хууль бөгөөд уг хуулийн хуучин 33.6, шинэчилсэн найруулгын 55.3 заалт болон тухайн яамны салбарын эрхзүйн байдлын тухай хуулийн хүрээнд боловсруулж байгааг баримт бичиг болон сурвалжлагад оролцогчдын яриа *адилхан* илтгэж байна. Гэхдээ энэхүү баримт бичгийн өнөөгийн бодит байдлыг авч үзэхэд Төрийн албаны хуулийн заалтыг хэрэгжүүлсэн гэсэн нэр зүүх төдийд л хэрэглэдэг гэж хэлж болохоор байгааг хөтөлбөрийн агуулгын шинжилгээ болоод сурвалжлагын утгын шинжилгээнүүд өгүүлж байна. Тухайлбал, хөтөлбөрийн Зорилгыг яамд харьцангуй жигд бүгдээрээ тодорхойлсон (яамдын нийт дундаж оноо 1.7) хэдий ч Зорилгыг томъёолохдоо нэгд, сургалт, хөгжлийн үйл ажиллагааг байгууллагын хэрэгцээтэй холбож, хоёрт, эн тэргүүний зорилтуудыг тодруулж, гуравт, үйл ажиллагааны төлөвлөгөө, нөөц бололцоотой уялдуулсан байдал нь хангалтгүй байлаа.

Яамд хөтөлбөрийн зорилгоо тодорхойлохдоо ажилтнуудын сургалт, хөгжлийн өнөөгийн байдал, байгууллагын болон албан хаагчийн тулгамдсан асуудлыг тодорхойлсны үндсэн дээр дэвшүүлсэн байдал алга байна. Энд онцолж жишээ татахад, ТЗБ2, ТЗБ3, ТЗБ11, ТЗБ12 гэсэн 4 яам нь чиг үүрэг, бодлогын хувьд эрс ялгаатай үйл ажиллагаа явуулдаг хэдий ч “Төрийн албаны хуулийн 27.1.9-д заасан албан хаагчийн баталгааг хангах, хүний нөөц бүрдүүлэх, бэлтгэх, сургах, давтан сургах тогтолцоог бүрдүүлэх яамны аппаратын удирдах болон гүйцэтгэх ажилтны мэдлэг боловсролыг дээшлүүлэх, ажил хариуцах чадварыг сайжруулах замаар үйл ажиллагааны чадавхи сайтай төрийн албыг/хүний нөөцийг бүрдүүлэх” гэсэн ганц хоёр үгийн зөрүүг эс тооцвоос яг ижил хөтөлбөрийн зорилго дэвшүүлсэн байсан нь зорилго нь хэлбэр төдий өгүүлбэр болж байгааг илтгэж байна гэж үзэхээр байна. Ингэхдээ магадгүй бусад байгууллагынхыг хуулан, хуульд заасан агуулгыг ёс төдий хангах түвшинд боловсруулдаг нь эргээд энэ баримт бичгийг тунхагийн чанартай гэж ойлгоход хүргэж байна. Хөтөлбөр нь хэлбэр төдий боловсруулагддаг болох энэхүү санааг сурвалжлагад оролцогчдын санаа бодол мөн баталж байв. Жишээ нь, Сургалтын хөтөлбөр нь зөвхөн үзүүлэнгийн тунхаг бичиг хэлбэртэй явж байгааг сурвалжлагад оролцогчид хэлж байсан бөгөөд Төрийн албаны зөвлөлөөс ч юмуу дээд хяналт шалгалтын үед үзүүлэх төдийхнөөр хязгаарладаг, мөн сургалтын хөтөлбөрийн хэрэгжилт нь хангалтгүй байгааг дурдаж байв.

Сургалтын хөтөлбөрийг боловсруулах үйл явцад яамны нийт албан хаагчдын оролцоо хязгаарлагдмал, хүний нөөц хариуцсан албан хаагч зонхилон дангаараа хариуцан боловсруулдаг ба энэхүү баримт бичгийн агуулга нь яамны хүн бүрт хүрч мэдээлэгддэггүй байна. Сургалт хөгжлийн хөтөлбөрийн хэрэгжилтийг үнэлж чаддаггүй, эсвэл дотоод хяналт шинжилгээнийхэн жилдээ нэг тайлан авдаг тул үнэлдэг байхаа гэсэн хариултаудыг оролцогчид

өгөх хэмжээнд хүргэжээ. Олонх оролцогчид сургалтын хөтөлбөрийн талаар мэдэхгүй, хүний нөөцийн сургалт хөгжлийн асуудал хариуцсан мэргэжилтнүүд ч ийм хөтөлбөр байх ёстой учраас л хийж батлуулсан, эргэж нээж хараагүй талаар дурдаж байсан нь энэ хөтөлбөрийн өнөөгийн дүр зургийг илтгэж байгаа болно.

Сургалт, хөгжлийн хэрэгцээг тодорхойлсон байдлыг шинжилсэн дүнгээс харахад олонх яам нь хөтөлбөртөө хэрэгцээг тодорхойлохоор заасан нь сургалтын хэрэгцээг бүх яам харьцангуй тодорхойлдог мэт харагдаж байсан. Гэхдээ сургалтын хэрэгцээгээ яаж, ямар аргаар тодорхойлсон нь дурдагдаагүй бүрхэг байсныг сурвалжлагад оролцогчдоос тодруулахдаа дараах хоёр зарчмын ойлголтыг баримталсан. Үүнд:

Сургалтын хэрэгцээ гэж зарчмын хувьд тухайн ажил үүргийг гүйцэтгэхэд шаардагдаж буй мэдлэг, ур чадвар, хандлагыг хэлнэ гэж үзэн нэгдүгээрт, өдөр тутмын ажлын явцад хувь хүн, бүлгүүд аливаа ажлыг өөрөөр хийх, эсвэл өөр ажил үүрэг гүйцэтгэхэд шаардагдаж буй хэрэгцээг суралцахуйн хэрэгцээ гэнэ.

Хоёрдугаарт, өдөр тутмын ажлын хүрээнд суралцах боломжгүй юмуу эсвэл ажлаа хийх явцад суралцахад цаг их орох, мөн эрсдэлтэй, өндөр өртөгтэй болох, ажлын хүрээнд урсгалаараа суралцах байдал нь шаардагдах стандартад нийцэхүйц гүйцэтгэлд хүргэхгүй байх зэрэг тохиолдолд сургалтын хэрэгцээтэй байна гэж тодорхойлно (Cabiner Office, London, 1988 in Wilson, 2002:117) гэсэн хоёр тодорхойлолтын хүрээнд байгууллагын, хэлтэс/нэгжийн, мэргэжлийн, хувь хүний гэсэн дөрвөн түвшинд тодорхойлохоор яамдын сургалтын хөтөлбөрийг шинжилж үзлээ.

Нилээд оролцогчдын дурдсанаар сургалт, хөгжлийн хөтөлбөр боловсруулахдаа байгууллагад болон албан хаагчдад шаардлагатай мэдлэг, ур чадварын хэрэгцээ шаардлагыг бодитойгоор судалж, тооцоо шинжилгээнд суурилж, өнөөгийн байдал болон ирээдүйн хэрэгцээ шаардлагыг харгалзахгүйгээр хурдан шуурхай боловсруулж баталдаг байна. Судалгаанд оролцогчдын тодорхойлсноор сургалтын хэрэгцээ тодорхойлж буй хамгийн түгээмэл хэлбэр нь хэлтэс, нэгжүүдээс сургалтын саналын нэгтгэл, эсвэл сүлжээгээрээ албан хаагч тус бүрээс ямар сургалтанд хамрагдах тухай санал авдаг байна. Ингэж санал авах байдал нь заримдаа “тухайн ажил үүргийг гүйцэтгэхэд шаардагдаж буй мэдлэг, ур чадвар, хандлагыг хөгжүүлэх” хэрэгцээг тодорхойлж хангахаасаа илүүтэй сонирхсон нийтлэг сэдвээр мэдээлэл төдий яриа лекц авах, бүр “эмэгтэйчүүдийн нүүр будалтын” зөвлөгөө авах сэдэвт хүртэл төсөв зарцуулахад хүргэж байна. Зарим тохиолдолд яамд мэдээлэл ярианахаа сэдвийг жагсаан сонголт хийж санал авах хэлбэр бас байв. Гэхдээ яамдаас ТЗБ7 (3.5) харьцангуй сайн түвшинд тодорхойлсон харагдаж байгаа ба хөтөлбөртөө жил бүр албан хаагчдаас сургалтын хэрэгцээг тодруулах судалгаа авч, хэрэгцээг зорилтот бүлэг болон нийт албан хаагчдад гэсэн ангиллаар тодорхойлон Анхан, Дунд, Ахисан, Ерөнхий гэсэн

4 ангиллаар нэгтгэн эрэмбэлэхээр заажээ. Түүнчлэн огт сургалтын хэрэгцээ тодорхойлоогүй яам ч бас байв.

Яамдуудын жил бүр гаргадаг сургалтын төлөвлөгөө, мөн олонх судалгаанд оролцогчдын яриа нь төрийн захиргааны төв байгууллагууд сургалтын төлөвлөгөөндөө илүүтэй ач холбогдол өгдөг, гэхдээ сургалтын төлөвлөгөө нь сургалт хөгжлийн хөтөлбөртэйгөө уялдаж боловсруулагддаггүй болох нь харагдаж байсан юм. Сургалтын төлөвлөгөөний тухайд бүх яам албан хаагчиддаа зориулсан жил бүрийн сургалтын төлөвлөгөөг тодорхой түвшинд боловсруулдаг ба нийт яамны дундаж оноо бүх шалгуур үзүүлэлтээс хамгийн өндөр буюу 2.8, тэдгээрийн моод нь 4.0 байгаа нь тэд сургалтын төлөвлөгөөнд гол анхаарлаа тавьдгийн илрэл гэж үзэж байна. Төрийн захиргааны төв байгууллагуудын Хөтөлбөр болон Сургалтын төлөвлөгөөнд ажил үүрэгтэй холбоотой тодорхой мэдлэг, ур чадварыг төлөвшүүлэхэд танхимын сургалтыг голдуу төлөвлөсөн байх нь давамгайлж байна. Сургалтын төлөвлөгөөнд албан, албан бус зэрэг суралцахуйн хэлбэрүүдээс хэрхэн сонгож оруулсаныг шинжилж үзэхэд танхимын гэж нэрлэгдэх албан сургалт, ажлын байран дахь гэж нэрлэгдэх албан бус сургалт, зайн сургалтуудыг тодорхой байдлаар зааглан төлөвлөсөн байв. Тухайлбал, танхимын сургалт гэж голчлон хуулийн дагуух Удирдлагын Академийн сургалтуудыг заасан байсан бол хувь хүний харилцааны хөгжилд чиглэсэн болон бусад сэдвээр ажлын байран дахь сургалт гэж нэрлэгдсэн сургалтуудыг бүх албан хаагч нарт ажлын цагаар гаднаас багш урьж заалгахаар төлөвлөсөн нь түгээмэл байв. Ерөөсөө сургалт гэдгийг зөвхөн байгууллага дээр хүн урьж авчран хүссэн сэдвээр юмуу нийтэд зориулсан ерөнхий сэдвээр лекц, яриа хийлгэх төдийхнөөр хязгаарладаг ба зорилтот албан хаагчдад чиглэгдсэн сургалт хомс болох тухай санаануудыг судалгаанд оролцогчид илэрхийлж байв.

Харин тухайн ажил үүргийг гүйцэтгэхэд шаардагдах мэдлэг, ур чадварыг хөгжүүлэх ажлын байран дээрх бусад сургалтын хэлбэр нь нэвтрээгүй нь нийтлэг байна. Мөн ихэнхи яамны хувьд сургалтын төлөвлөгөөг юунд үндэслэж боловсруулсан эсэх нь бүрхэг, мөн албан хаагч тус бүр хувь хүний сургалт, хөгжлийн төлөвлөгөө боловсруулдаг эсэх нь баримт нотолгоо байгаагүй тул сурвалжлагаар энэ бүхнийг тодруулахыг зорьсон. Дээр дурдсанчлан яамд сургалтын төлөвлөгөөг байгууллагынхаа албан хаагчдаас ямар сургалтанд хамрагдах тухай санал авч, түүнд суурилан боловсруулдаг тухай судалгаанд оролцогчид хэлсэн ба хувь хүний сургалт, хөгжлийн төлөвлөгөө боловсруулдаггүй харин гүйцэтгэлийн төлөвлөгөөнд дурдсан саналыг зарим яам харгалзаж үздэг байна. Түүнчлэн судалгаанд оролцогчид сургалтын хөтөлбөрийн талаар өөр өөр, зөрүүтэй ойлголттой болох нь харагдаж байв. Жишээлбэл, ТЗАХ25 нь “Хүний нөөцийн хөтөлбөрийн хүрээнд сургалтын хөтөлбөрөө жил болгон шинэчилж батлуулаад явдагсургалтын төлөвлөгөө” гэж сургалтын хөтөлбөр, төлөвлөгөөг нэг ойлголт хэмээн тайлбарлаж байлаа.



Мөн өнөөдөр хэрэглэгдэж буй сургалтын хөтөлбөр гэдгийг зөвхөн “Удирдлагын академи, Төрийн албаны зөвлөлийн хамтарсан сургалтыг хэрэгжүүлэх төлөвлөгөө” (ТЗАХ25) гэж ойлгох ч тохиолдол байна.

Яамдууд Сургалт, хөгжлийн хэрэгцээгээ хэрхэн шийдвэрлэж байгааг авч үзэхдээ сургалтын ямар стратегийн аргуудыг ашиглахаар төлөвлөж, зардал төсвөө яаж зохицуулах, зохион байгуулсан сургалтаа үнэлэх тогтолцоо байгаа эсэхийг тодруулахыг зорьсон.

Сургалтын стратегийн аргууд гэдгийг стратегийн зорилтууд болон сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрийн зорилгод хүрэхийн тулд төлөвлөж буй арга хэмжээ, үйл ажиллагаа болон нэгдмэл төлөвлөгөөний цогц (Wilson, 2002:285) ба хүний нөөцийн чадавхийг хөгжүүлж, гүйцэтгэлийг сайжруулахад туслах зорилго бүхий механизм гэсэн ойлголтын хүрээнд авч үзэв.

Ийнхүү сургалтын стратегийн аргуудыг төлөвлөсөн байдлыг шинжилж үзээд сурвалжлагын өгөгдөлтэй харьцуулж үзэхэд, сургалтын хэлбэрээ “ажлын байранд” хэрэгжүүлэх болон Удирдлагын Академийн сургалтууд, гадаад дотоодын сургуульд зэрэг олгох сургалтад хамруулах, богино дунд хугацааны сургалтууд, семинар болон англи хэл, компьютерийн сургалтуудыг хамруулсан байв. Ажлын байран дахь сургалт гэдэгт баримт бичиг боловсруулах, архивын баримт бичигтэй харьцах, Авилгатай тэмцэх газраас зохион байгуулах сургалт *гэх мэт тодорхой мэдээллээр бүх албан хаагчдад зориулсан сургалт*, мэдээллийн цагийг төлөвлөдөг нь нийтлэг байв. Харин ганц нэг яам тухайлбал, ТЗБ7 нь сургалтын стратегийн аргуудад бусад яамдаас онцлог хэлбэрийг санал болгосон байсан ба сургалтын хөтөлбөрийнхөө 7.3-т “Ажлын байранд тасралтгүй суралцах орчинг бүрдүүлэх” тухай зааж, “албан хаагчдыг багаар ажиллах, багаар ажиллах орчинг бүрдүүлэх, албан хаагчдыг судалгааны ажил хийх, эрдэм шинжилгээний өгүүлэл бичих ажлыг бодлогоор дэмжих” зэрэг ажлын байрандаа ажиллангаа ур чадварт суралцахад чиглэсэн үйл ажиллагааг багтаасан байсан.

Мөн ахмад болон залуу үеийг холбож, ахмад үеэс суралцах заалтыг оруулж “тэтгэвэрт гарч байгаа албан хаагчдаар хамт олонд нь хувийн тайлан, ажлын түүхийг сонсох, хүндэтгэл үзүүлэх ажлыг зохион байгуулж хэвших” гэжээ. Энэ бүгдийг насанд хүрэгчдийг тасралтгүй сургах тухай онолын үүднээс авч үзэхэд албан хаагчдыг ажлын байранд нь тасралтгүй сургахад чиглэсэн тодорхой алхмууд төлөвлөжээ гэж үзэж болохоор байна. Гэхдээ энэ нь амьдрал дээр хэр хэрэгжсэн эсэхийг тухайн яамны ТЗАХ-чидтай ярилцаж үзэхэд 2018 онд хөтөлбөрт төлөвлөсний дагуу шинэ ажилтанд зориулсан чиглүүлэх хөтөлбөр, ахмад болон залуу үеийг холбох хамтран ажиллах чиглэл хэрэгжиж эхэлж байтал төрийн албан дахь улс төрөөс шалтгаалсан тогтворгүй нөхцөл байдал нөлөөлж, хэрэгжээгүй тухай ярьж байв. Тухайлбал, “Намайг бол яаманд анх орж ирэхэд яг тэгж бэлдсэн.Төрийн захиргааны газраас хэлэхдээ гуай хоёр жилийн дараа тэтгэвэрт гарна чамайг ард нь тайлан төлөвлөгөө дээр

бэлдэж байгаа гэж хэлсэн. Би тайлан, төлөвлөгөөний ажлыг аваад таван жил хийсэн. Бүр дагалдаад сурчихсан гоё уламжлал байсан. Одоо манайх олон сайд дарга нар солигдоод, яг дунд шатны менежерүүд их солигдоод ирэхээр байгууллагын ийм үнэт зүйл алга болчихсон л доо” “Манай яам чиглүүлэх хөтөлбөр гээд нэг хөөрхөн хөтөлбөр хийсэн юм. ...хөтөлбөр хэрэгжүүлээд хоёр, гурван жил болсон юм. Гэхдээ яг тэр хөтөлбөр гоё хэрэгжээд эхэлж байтал улс төрийн сонгууль болоод л сайд өөрчлөгдөөд л.” /ТЗАХ11/ гэж өгүүлсэн жишээ нь улс төр, төрийн албаны тогтворгүй байдлаас хөтөлбөрийн бодлого алдагддаг болохыг харуулж байна. Төрийн албаны тогтворгүй байдлаас шалтгаалж сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрийн бодлогын хэрэгжилт хүндрэлтэй байдаг тухай ганц энэ яаманд биш ер нь хүний нөөцийн сургалт, хөгжлийн ажил тасрах, хөтөлбөр хэрэгжихгүй болох, яамны хүний нөөцийн чанар сулрах зэрэг хандлагууд түгээмэл асуудал болохыг нилээд олон респондентууд илэрхийлсэн.

Сургалтын хөтөлбөрийн хэрэгжилтэд зарцуулагдах Зардал нь байгууллагын сургалт, хөгжлийн хэрэгцээг тодорхойлж, сургалтын стратеги, төлөвлөгөөнд тулгуурлан нөөцийг хуваарилж төсөвлөхийг хэлнэ (Guide to Preparing a Learning and Development Strategy, 2011:18). Үүнд, цаг хугацаа, нэг хүнд ноогдох ажлын ачаалал, материал, тоног төхөөрөмж, мэдээллийн нөөцийг тооцож тусгах шаардлагатай (Байгал нар, 2019:62-63) хэдий ч яамд маш ерөнхий байдлаар бичсэн байх нь түгээмэл байв. Жишээлбэл, ТЗБ2 санхүүжилтийн эх үүсвэрийг сургалтын хөтөлбөрийнхөө 5.2-т “яамны жил бүрийн төсөв, бусад эх үүсвэр”-ээс бүрдэнэ гэж заасан байв. Гэтэл санхүүжилтийн асуудал бол аль ч яамны хувьд маш хүнд байдаг тухай сурвалжлагад оролцогчдын яриа илэрхийлж байв. Тухайлбал, улсын төсөвт сургалт төлөвлөгдөхөөс гадна яамнаас гарах төсөв төлөвлөчихөөр жилийн эцэст төсвийн алдагдалтай гэдэг шалтгааны улмаас төсөв мөнгө нь хүрэхгүй, өөр үйл ажиллагаанд зарцуулагддаг тул төлөвлөсөн сургалт хэрэгждэггүй тухай (ТЗАХ25) хэд хэдэн оролцогч дурдсан болно. Мөн “Хамгийн гол нь нэг бэрхшээлтэй юм нь санхүүжилтийг Сангийн яамнаас баталж ерөөсөө өгдөггүй. Байгууллагад онцгой байдал, гамшигтай холбоотойгоор төсвийн 1 хувийг гээд Сангийн яам баталж өгдөг. Тэрэн шиг хүний нөөцийг хөгжүүлэх хөтөлбөр, сургалттай холбоотой зардлыг Сангийн яам албан ёсоор хүлээн зөвшөөрч, тогтвортой санхүүжилттэй болбол их зүгээр байна” гэсэн санал ч дэвшүүлж байв. Заримдаа “Сургалтыг одоо боломждоо тулгуурлаад бараг л бартер хэлбэртэй хийж байгаа” /ТЗАХ12/ ч тохиолдол байна.

Сургалтын үнэлгээг албан хаагчдаа хамруулж, зохион байгуулсан бүх сургалт, хөгжлийн үйл ажиллагааны дараа хэр үр дүнтэй болсныг онолын үндэслэлтэй, тодорхой түвшнүүдэд хийх тухайд гэвэл зургаан яам сургалтын хөтөлбөртөө үнэлгээ хийх тухай огт дурдаагүй байв. Харин нэг яам буюу хамгийн өндөр оноотой ТЗБ7 (4.0) нь 12, 13-р бүлэгтээ “Хөтөлбөрийн



хэрэгжилтийн хяналт” -ын тухай оруулж өгсөн ба “төрийн албан хаагчдын сургалтын чиглэлээр зохион байгуулж байгаа ажлын үр дүн, ололт, дутагдлыг судалгаагаар тодорхойлно”, “үе шаттай хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ хийгдэж, сургалтын үр дүнг сайжруулах чиглэлээр тухай бүр төлөвлөгөөнд өөрчлөлт оруулж ажиллана” гэж заасан байна. Зарим яамд мөн хяналт, шинжилгээ, үнэлгээ, дотоод аудитын газар жил тутамд, 2 жил тутамд хяналт, шинжилгээ, үнэлгээ хийж, үр дүнг дүгнэнэ гэж заасан байгааг бас дурдах ёстой. Гэхдээ ирүүлсэн хөтөлбөр, төлөвлөгөөний биелэлтийн тайланд үнэхээр сургалтын үнэлгээ хийгдсэн эсэх нотолгоо олдоогүй тул ярилцлагын явцад тодрууллаа. Судалгаанд оролцогчдын хэлснээр тухайн яамны хяналт, шинжилгээ, үнэлгээний газар үр дүнг дүгнэдэг байх гэсэн ерөнхий хариултыг өгөх нь нийтлэг байв. Харин гадаад хэл, компьютерийн сургалтанд хамрагдсан төрийн захиргааны албан хаагчидтай сургалтын гэрээ байгуулж, үнэлгээг тухайн зохион байгуулсан байгууллагын сургалтын үнэлгээгээр үнэлдэг цөөн тохиолдлууд байв. Ер нь ТЗАХ16-ийн хэлснээр “Одоо бол ерөнхийдөө дарга нар хэвшмэл ойлголттой, мөнгийг нь төлөөд хэдэн албан хаагчийг ажлаас нь чөлөөлөөд гурван хүн явуулчихъя гээд л болоо. Тэнд очоод сураад эргээд тэр хүн тэрийгээ ажил дээрээ ашиглаж байна уу, үгүй юу гэдэг дээр ямар ч хяналт байхгүй. Тэр хүн яг сураад сургалтын ач холбогдол гарсан юм уу, үгүй юу гэдгийг манайх хянаж чадахгүй байгаа байхгүй юу”. Иймээс судалгаанд хамрагдсан яамд албан хаагчдаа сургалтанд хамруулсны дараа тэд сурсан мэдлэг, чадвар, хандлагаа ажлын байранд ашиглаж, байгууллагын үйл ажиллагаанд өөрчлөлт ороход хувь нэмэр оруулсан эсэхийг судалж үнэлдэг байдал огт байхгүйг шинжилгээний дүн харууллаа.

Хөтөлбөр хэрэгжүүлэх удирдлага, зохион байгуулалтын байдлыг авч үзэхэд нийт яамны сургалтын хөтөлбөрийн дундаж үзүүлэлт нь 1.3 оноотой буюу нийт дөрвөн хэсэгтэй шалгуураас хамгийн сул үзүүлэлттэй байсан ба эдгээр яамдаас ТЗБ4 /2.1/ л 50%-ийн үзүүлэлттэй байв. Үүрэг, хариуцлагын хуваарилалтын хувьд хөтөлбөр удирдан зохион байгуулж, хэрэгжүүлэх албан хаагчдын хийвэл зохих ажил, үүргийг хэрхэн тодорхойлж (Д.Байгал нар, 2019:62-63) өгснийг шинжлэн үзэхэд хөтөлбөрт “төрийн захиргааны удирдлагын газар хариуцах ба хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэхэд яам, агентлагийн зохион байгуулалтын нэгжүүд дэмжлэг үзүүлж, идэвхи санаачлагатай ажиллана” (ТЗБ12), “яамны төрийн албаны салбар зөвлөл удирдана” (ТЗБ7) гэх мэтээр ерөнхий байдлаар бичсэн байх нь түгээмэл байв. Харин удирдах ажилтан, хариуцсан ажилтнуудын үүргийг тодорхойлоогүй байсныг сурвалжлагаар нарийвчилан ярилцахад сургалтын хөтөлбөр нь хүний нөөцийн ажилтан л дангаараа хариуцан хэрэгжүүлдэг нэг хүний ажил мэт ойлгогддог болох нь харагдлаа. Гэтэл тухайн яамны сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрт байгууллага, удирдлага нь хувь хүнийг хөгжих нөхцөл бүрдүүлэх /илэрсэн утгын давтамж 13/, байгууллагын бүтэц, удирдлагын арга барилаас ажлын байран дахь сургалт хамаардаг /илэрсэн утгын давтамж 13/

зэрэг чухал санаануудыг судалгаанд оролцогчид илэрхийлсэн байв. Зарим судалгаанд оролцогчдын үзэж байгаагаар байгууллагын бүтэц, удирдлагын арга барил, төрийн албаны тогтворгүй байдал зэрэг нь ажлын байран дахь сургалт, сургалтын хэрэгцээ тодорхойлох, сургалтын хөтөлбөр хэрэгжихэд саад хүндрэл болдог гэж үзэж байна.

Түүнчлэн хэрэгжилтийн мониторинг хийхэд ашиглах сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрийн зорилтууд, арга хэмжээ, шалгуур үзүүлэлтүүдийг яамд хамгийн сул боловсруулсан байв. Эл үзүүлэлт сул байгаа нь судалгаанд оролцогчдын яриагаар батлагдсан гэж үзэж болно. Тухайлбал, сургалтын хөтөлбөрийн зорилго, зорилтууд тодорхой бус, бодит нөхцөл байдалтай уялдаагүйгээс хэрэгжих боломжгүй байдаг тухай ярилцлагад оролцогчид шүүмжилж байсан ба сургалт нь албан хаагчдын хэрэгцээнд суурилаагүйгээс ажлын чиг үүрэгт хамаарахгүй сургалт, мэдээлэлд хамруулж цаг бардаг тухай өгүүлж байлаа.

Энэ нь судалгаанд оролцогчдын өнцгөөс харахад яамдын сургалтын хөтөлбөртэй холбоотой арга хэмжээ нь зөвхөн хийсэн нэр төдий зорилгыг агуулдаг мэт харагдаж байна. Сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрийг албан ёсоор байгууллагын удирдах албан тушаалтан баталгаажуулж, хугацааг тогтоож, нийт албан хаагчдад мэдээлснээр албажиж (Guide to Preparing a Learning and Development Strategy, 2011:23) хэрэгжих нөхцөл бололцоо үүсдэг тул хэрхэн баталгаажсаныг авч үзэхэд нийт яамны энэ үзүүлэлтийн дундаж оноо харьцангуй сайн буюу 1.9 байв. Хамгийн сайн үзүүлэлттэй нь ТЗБЗ (2.5) байв. Бүх яамны сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрийг яамны төрийн нарийн бичгийн даргын тушаалаар баталгаажуулсан байдаг хэдий ч сурвалжлагын шинжилгээгээр уг хөтөлбөр нь нийтэд мэдээлэгддэггүй, зөвхөн хүний нөөцийн ажилтан мэддэг байх тохиолдлууд ярилцлагын үед тодорхой болсон юм.

5.2 Сурвалжлагын өгөгдлийн шинжилгээнд илэрсэн ялгаатай утгууд

Сурвалжлагын аргаар цуглуулсан өгөгдөл нь тухайн үзэгдлийн талаар маш баялаг мэдээлэл өгдөг гэж үздэг ба судалгаанд оролцогчдын илэрхийлсэн санаа бодол нь яамдуудад өнөөдөр хэрэгжиж байгаа сургалтын хөтөлбөрийн бодит мөн чанарыг тодорхой хэмжээнд илтгэх түүх болох нь харагдаж байгаа юм. Сургалтын хөтөлбөрийн баримт бичиг болон сурвалжлагын өгөгдлийн шинжилгээний харьцуулсан дүнг баяжуулахуйц оролцогчдын илэрхийлсэн зарим онцгой санаануудаас илэрсэн гол хоёр утгыг энд товч хэлэлцье. Үүнд, нэгдүгээрт, ажлын байран дахь сургалт, хөгжил /илэрсэн утгын давтамж 94/; хоёрдугаарт, сургалт, хөгжлийн хөтөлбөр боловсруулахад туслах зөвлөмж, гарын авлагын хэрэгцээ, шинэлэг болгох шаардлага /илэрсэн давтамж 24/ багтана.

Төрийн захиргааны төв байгууллагуудын сургалтын хөтөлбөрт *ажлын байран дахь сургалт* гэсэн заалт нийтлэг багтсан байсан тул эл сургалт



нь хэрхэн хэрэгждэг талаар респондентуудаас асууж ярилцахад илэрсэн дэд утгуудад тэд уг нэр томьёог хэрхэн ойлгодог, ажлын байран дээр ямар сургалтууд, ямар хэлбэрээр зохион байгуулагддаг болох нь тодорхой болсон юм. Судалгаанд оролцогчдын ярилцлагаас харахад ажлын байран дахь сургалт гэдгийг яг ямар сургалтыг хэлдэг юм гэдгийг төдийлөн сайн мэдэхгүй, ойлголтгүй байгаа нь илэрч байлаа. Тэд ажлын байран дахь сургалт бол зөвхөн шинэ ажилтанд зориулагддаг, эсвэл мэдээллийн цагаар тодорхой сэдвээр хийгддэг лекц яриа гэсэн нийтлэг ойлголттой байсан ба харин цөөн хүн ажлын байран дахь сургалт бол эрхэлж буй ажилтай нь холбоотой сургалт байх ёстой гэж үзэж байв. Жишээ нь, ТЗАХ31 энэ ойлголтоо “Манайх зарим төрийн бус байгууллага, сургалтын байгууллагуудтай гэрээ хийж пүрэв гараг болгонд мэдээллийн цаг албан хаагчдадаа явуулдаг. Тэрийгээ ажлын байран дахь сургалт гэж ойлгодог” гэж тодорхойлсон байна.

Гэхдээ зарим ТЗАХ-чид ажлын байран дахь сургалтыг олон хэлбэрээр зохион байгуулах боломжтой тухай саналаа ч илэрхийлж байв. Тухайлбал: “Ажлын байран дахь сургалт нь олон хэлбэрээр явж болно. Онлайн байдлаар явуулж болно. Хоёрт, танхимээр ч юмуу аль эсвэл хэсэгчилсэн байдлаар ч байж болно, сайн дурын баг бүрдүүлээд тэрүүгээрээ сургалтыг санаачилж болно. Бас хувь хүн өөрөө судлаад бусаддаа түгээх байдлаар байж болно” ТЗАХ10 хэмээн ярьж байв.

Сурвалжлагын ярилцлагаас харахад ажлын байран дахь сургалт жинхэнэ утгаараа хэрэгждэггүй учраас аль болох шинэлэг хэлбэрээр хийх хэрэгцээ /илэрсэн утгын давтамж 29/ шаардлага байгааг харууллаа. Тухайлбал, байгууллагын гүйцэтгэлийг сайжруулах болон тухайн хүний одоо эрхэлж байгаа ажил, чиг үүрэгтэй нь холбоотой, мөн тухайн албан хаагч дараагийн шатанд ахиж дэвшихэд чиглэгдсэн ажлын байран дээр нь сургадаг сургалт байхгүйтай адил байна. Ажлын байран дахь сургалт гэж нэрлэгдэх “мэдээллийн цаг” нь нийтэд бөөнөөр нь цуглуулж, ерөнхий чиглэлээр лекц яриа өгөх нь түгээмэл байна.

Түүнчлэн *Ахмад үе, залуу үе бие биенээсээ суралцах залгамж холбоо алдарсан* /илэрсэн утгын давтамж 14/, “гарын шавиа бэлдэх багш шавийн барилдлага” -ын бодлого, соёл, туршлага дутмаг байгаа нь ярилцлагуудад гарч байв. Ярилцагч нарын дийлэнх нь тэдний яамдад залгамж холбооны талаар бодлого байдаггүй, заримд нь дээр үед ганц нэг байсан тухай дурдаж байв. Ялангуяа *ажил, туршлагаас суралцах* /илэрсэн утгын давтамж 86/, тэр тусмаа бусдын ажлын туршлагаас дагалдан суралцах, ажлын байранд туршлагаа хуваалцах /илэрсэн утгын давтамж 22/ байгууллагын соёл нийтлэг бус байна. Мөн тодорхой чиглэлээр ур чадвартай, туршлагатай албан хаагчийг бусаддаа зааж сургах, багаар хамтран ажиллуулах хэлбэрээр байгууллагын дотоод нөөцийг ашиглан сургалт явуулах боломж байгаа нь мөн харагдлаа.

Нөгөө талаас, хүний нөөцийн сургалт, хөгжлийн асуудал эрхэлсэн ажилтнуудад Сургалт, хөгжлийн хөтөлбөр боловсруулахад туслах зөвлөмж, гарын авлагын хэрэгцээ, шинэлэг аргазүйн шаардлага байна гэж дүгнэж (ТЗАХ2, ТЗАХ11, ТЗАХ22, ТЗАХ16, ТЗАХ31, ТЗАХ8 г. м.) байна. Энэхүү санааг цөөн оролцогчдын өөрсдийнх нь үгээр дор илэрхийлье.

ТЗАХ11: “Байгуулагдсан ажлын хэсэг нь ч гэсэн яг тэр төлөвлөлт, төлөвлөгөө хийдэг, боловсруулдаг арга зүйг мэдэхгүй хүмүүс орчихдог болохоороо их хуурай амьдралгүй болдог.” “Сургалтын төлөвлөгөөг хийхэд юуг анхаарах вэ? яг төрийн захиргааны байгууллагын хувьд бол тэр байгууллагынхаа төлөвлөгөөтэйгөө яг уяад явах хэрэгтэй. Тэр байгууллагын стратегийн таван том зорилт байлаа гэхэд эхний зорилтод нь ямар мэдлэг чадвартай албан хаагч, хүний нөөц хэрэгтэй байгаа, яг тэнд нь яг хэдэн хүнийг яаж үлдээх ёстой юм. Хоёр дахь зорилт нь байлаа гэхэд тэрэнд нь чиглэж хүний нөөц ямар болох ёстой юм бэ? Яаж тэр хүний нөөцийг бэлдэх юм бэ? гэдгийг анхаарах хэрэгтэй”

ТЗАХ22: “Хөтөлбөр бол аягүй богинохон, зорилго нь тодорхой, хэрэгжүүлэх арга хэмжээ тодорхой тийм л байвал зүгээр юм шиг санагдаад байгаа юм. Тэгэхгүй ингээд нөгөө хэтэрхий дүрэм, зааварт баригддаг шүү дээ. Бид нарт хөтөлбөр гэхээрээ л ингэх ёстой, тэгэх ёстой, тэгж ажиллана, цаашид энэ төлөвлөгөөг төлөвлөгөө боловсруулахад нэг ийм арга барилыг л зааж өгөөд байгаа шүү дээ.”

ТЗАХ16: “Би өмнө нь хувийн хэвшилд ажиллаж байсан л даа. Миний хүсдэг зүйл болохоор төрийн алба сургалтыг тодорхой хүрээгээр хайрцаглачихдаг, хууль, дүрэм журам, цаасанд хайрцаглачихдаг, харин хувийн хэвшил бол тэгдэггүй. Ерөнхийдөө бол цаас байгаа л даа. Тэгэхдээ илүү их чөлөөтэй сэтгээд илүү гоё. Хүнээ яаж авч үлдэх, тогтоон барих сургалт, хөгжил гээд тэр юмнууд илүү. Төрийн албанаас хавь илүү болчихсон шүү дээ. Төрийн албыг иймэрхүү болгоод оруулчихвал аягүй гоё юм шиг санагдаад байдаг”

Эцэст нь, сургалтын хөтөлбөр бодитой хэрэгжих, үндэслэлтэй боловсруулагдахад хариуцсан алба, ажилтны санаачлага болон тэдэнд энэ чиглэлээр зөвлөгөө дутагдаж байдгийг “Шинэлэг санаанууд өөрөө бодож олох гэхээр хүний нөөцийн салбар зөвлөл хариуцсан хүний ажлын ачаалал бол үнэхээр өндөр байдаг. Тэгээд танайхаас тийм гарын авлага, зөвлөмж үзүүлбэл дуртай хүлээж авч хөтөлбөртөө тусгана” (ТЗАХ31) хэмээн илэрхийлж байгаа нь илтгэнэ.

ЗУРГАА. ДҮГНЭЛТ

Монгол Улсын Төрийн албаны тухай хуулийн шинэчилсэн найруулгад “төрийн байгууллага төрийн албан хаагчийн сургалт, ажиллах нөхцөл, нийгмийн баталгааны хөтөлбөрийг боловсруулж хэрэгжүүлэх” (55.3) тухай зааж, 2019 оны 1 дүгээр сарын 1-ний өдрөөс хэрэгжиж эхэлснээс хойш даруй хоёр жилийн хугацаа өнгөрчээ.

Энэхүү судалгаа нь төрийн захиргааны төв байгууллагуудын сургалтын хөтөлбөр боловсруулалтыг шинжлэхдээ нэгдүгээрт, “Төрийн захиргааны төв байгууллагын сургалтын хөтөлбөрийн бодлогын баримт бичиг нь сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрийн бүтэц, мэдээллийн агуулгын шаардлагыг ямар хэмжээнд хангасан байна вэ?”, хоёрдугаарт, “Төрийн захиргааны байгууллага нь сургалтын хөтөлбөртөө албан хаагчдынхаа хэрэгцээ шаардлагад нийцсэн сургалт, хөгжлийн арга, хэлбэрүүдийг хэр зэрэг тусган хэрэгжүүлж байна вэ?” гэсэн судалгааны хоёр асуултанд хариулт авахыг зорьсон юм.

Уг судалгаа нь төрийн захиргааны төв байгууллагуудын сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрийг чанарын судалгааны аргазүйд үндэслэн баримт бичиг болон сурвалжлагын аргаар өгөгдөл цуглуулж, боловсруулан утга, агуулгын шинжилгээнүүдийг хийж, үр дүнг харьцуулан дүгнэж нэгтгэсэн болно. Энэ хэсэгт баримт бичгийн болон сурвалжлагын шинжилгээний харьцуулсан нэгтгэлд суурилан судалгааны асуулт, судалгааны үзэл баримтлалын хүрээнд дүгнэлт хийлээ.

1. Төрийн захиргааны төв байгууллагын “Сургалтын хөтөлбөр” бодлогын баримт бичгийн өнөөгийн байдал:

➤ Төрийн албаны тухай хуулийн хэрэгжилтийн байдал:

Төрийн албаны тухай хуулийн шинэчилсэн найруулга батлагдаж 2019 оноос хэрэгжиж эхэлснээс ердөө 4 яам 3-4 жилийн хугацаатай “**сургалт, ажиллах нөхцөл, нийгмийн баталгааг хангах хөтөлбөр**”, “сургалтын хөтөлбөр” болон “хүний нөөцийн хөгжлийн хөтөлбөр” гэсэн нэршилтэйгээр боловсруулсан байгаа нь хуулийн хэрэгжилт хангалтгүй түвшинд, бараг байхгүйтэй адил байна. Учир нь, яг сургалтын хөтөлбөр гэсэн нэршлээр бол зөвхөн нэг яам боловсруулсан байгаа бөгөөд судалгааны баг яамдтай харилцахдаа эхлээд ТАЗ-өөр дамжуулан холбогдсон нь үүнд нөлөөлсөн байхыг үгүйсгэхгүй.

Судалгаанаас дүгнэхэд өнөөдрийн байдлаар “Сургалтын хөтөлбөр” нь Төрийн албаны тухай хуулийн заалтыг хэрэгжүүлсэн төдий хэлбэртэй байгааг агуулгын шинжилгээ болоод сурвалжлагын утгын шинжилгээнүүд харууллаа. Үүний нэг тод жишээ нь: зарим яамд чиг үүрэг, бодлогын хувьд эрс ялгаатай

үйл ажиллагаа явуулдаг хэдий ч ганц хоёр үгийн зөрүүг эс тооцвол яг ижил хөтөлбөрийн зорилго дэвшүүлсэн явдал юм. Нөгөө талаас, судалгаанд оролцогчдын өнцгөөс харахад төрийн захиргааны эдгээр төв байгууллагад сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрийг хуульд заасан агуулгыг ёс төдий хангах түвшинд боловсруулдаг нь тэд энэхүү баримт бичиг үзүүлэнгийн тунхагийн шинж чанартай гэж ойлгоход хүргэж байна. Мөн энэхүү баримт бичгийг дунджаар 2-4 жилийн хугацаанд хүчин төгөлдөр байхаар дунд хугацааны баримт бичиг байдлаар гаргадаг ч энэ нь ажилтнуудад хүртээмжтэй, ойлгомжтой, үр дүнтэй арга хэлбэрээр хүрдэггүй байна. Түүнчлэн, сургалт, хөгжлийн хөтөлбөр, сургалтын төлөвлөгөө гэдэг нь зарим тохиолдолд нэг ойлголт байдлаар албан хаагчдад ойлгогдож байна.

- Сургалтын хөтөлбөрийн бодлогын баримт бичиг нь сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрийн бүтэц, мэдээллийн агуулгын шаардлага хангасан байдлыг шалгуур үзүүлэлтийн ерөнхий үнэлгээгээр дүгнэхэд:

Сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрийн агуулгыг урьдчилан боловсруулсан шалгуур үзүүлэлтийн дагуу дедуктив зарчимд суурилан 4 үндсэн хэсэг, 14 дэд хэсэг бүхий 26 шалгуураар хэсэг бүр дээд тал нь 4 оноо авч 100% байхаар задлан шинжлэхэд хөтөлбөрийн агуулгын дундаж үзүүлэлт 33%, ТЗБ7 хамгийн өндөр буюу 60%-ийн үзүүлэлттэй байсан бол ТЗБ10 нь 8%-ийн хамгийн бага үзүүлэлттэй байлаа.

“Сургалт, хөгжлийн хэрэгцээг тодорхойлсон байдал” хэсэгт яамдын дундаж оноо 1.9 буюу 4 үндсэн хэсгээс хамгийн өндөр оноотой, “Хөтөлбөр хэрэгжүүлэх удирдлага, зохион байгуулалт”-ын хэсэгт дундаж оноо нь хамгийн бага буюу 1.3 оноотой шалгуур хангасан. Энэ үнэлгээ нь яамдын сургалтын хөтөлбөр гэсэн баримт бичгийн **агуулга** нь хангалтгүй байгааг илтгэхийн зэрэгцээ хөтөлбөрт хэрэгжүүлэх үйл явцыг тодорхой тусгадаггүйг харуулж байна (Хүснэгт 13-г харна уу) .

Хүснэгт 13. Сургалтын хөтөлбөрийн агуулгын шинжилгээний дүн (4 үндсэн хэсгээр)

Оноо	Дундаж оноо	Хамгийн бага оноо	ХӨ-ны давтамж	Хамгийн өндөр оноо	ХӨ-ны давтамж	Моод
А. Оршил хэсгийн агуулгын үнэлгээ	1.5	0	1	2.8	1	2
Б. Сургалт, хөгжлийн хэрэгцээг тодорхойлсон байдлын агуулгын үнэлгээ	1.9	0.8	3	3.8	1	0.8
В. Сургалт, хөгжлийн хэрэгцээг шийдвэрлэх үйл ажиллагааны агуулгын үнэлгээ	1.4	0.2	1	2.7	1	0.7
Г. Хөтөлбөр хэрэгжүүлэх удирдлага, зохион байгуулалт хэсгийн агуулгын үнэлгээ	1.3	0.5	1	2.1	1	1.1



Яамдын сургалтад хамаарах хөтөлбөр **бүтцийн** хувьд 4-13 хэсгээс бүрдэж байгаа нь хөтөлбөр маш их ялгаатай боловсруулагддагийг илтгэж байна.

➤ Сургалтын хөтөлбөр боловсруулалт, хэрэгжүүлэлт сул байгаа зарим шалтгааныг судалгаанд оролцогчдын өнцгөөс дүгнэхэд:

а. Хамгийн түрүүнд төрийн алба тогтворгүйгээс сургалтын хэрэгцээ тодорхойлох, сургалтын хөтөлбөр хэрэгжихэд хүндрэл учирч байна. Төрийн албанд хүний нөөцийн тогтворгүй байдлаас шалтгаалж “Яаманд тодорхой чиглэлээр бэлтгэгдсэн, сургасан хүнээ улс төрийн шалтгаанаар явуулчихдаг” (ТЗАХ38, ТЗАХ9; ТЗАХ11; ТЗАХ12; ТЗАХ22; ТЗАХ37), туршлагагүй, бэлтгэгдээгүй албан тушаалтан эсвэл албан хаагч ирснээр хүний нөөцийн чанар сулрах, хүний нөөцийн сургалт, хөгжлийн ажил тасрах, хөтөлбөрийн залгамж байдал алдагддаг байна.

б. Нийт хэлтэс, нэгжийн уялдаа, удирдлагын холбоо сул байгаагаас, сургалт, хөгжлийн хөтөлбөр боловсруулж, хэрэгжүүлэх нь зөвхөн төрийн захиргааны газрын нэг ажилтны үүрэг мэт үзэгддэг хандлага зонхилж байна. Байгууллагын удирдлага болон албан хаагчид Сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрт онц ач холбогдол өгдөггүй.

в. Төрийн захиргааны төв байгууллагад нийтлэг тулгарч буй асуудал нь санхүүжилтийн дэмжлэг байхгүйгээс шалтгаалж, сургалт, хөгжлийн үйл ажиллагааг зохион байгуулах нөөц хүрэлцдэггүй байна. “Хэдийгээр хууль тогтоомжид төрийн албан хаагчийг сургах төлөвлөгөө, хөтөлбөртэй байна гэж заасан боловч үүнийг хэрэгжүүлэх төсвийг Сангийн яамнаас тавьж өгдөггүй” (ТЗАХ10)

2. *Төрийн захиргааны төв байгууллагууд албан хаагчдынхаа хэрэгцээ шаардлагад нийцсэн сургалт, хөгжлийн арга, хэлбэрүүдийг тусган хэрэгжүүлж буй байдал*

Судалгааны 2.6-д дэвшүүлсэн Судалгааны үзэл баримтлал нь энэ судалгааны өгөгдөл цуглуулалт, боловсруулалт, шинжилгээ болон үр дүнг бүхэлд нь чиглүүлж ирсэн. Иймээс төрийн захиргааны байгууллагын сургалтын хөтөлбөрт *сургалт, хөгжлийн арга, хэлбэрүүдийг 70:20:10* загварын хүрээнд авч үзсэн

1) ажлаас гадуурх, танхимын албан сургалт;

2) байгууллагын ажлын байран дахь сургалтын хэлбэрүүд буюу

а). ажил, туршлагаас бие даан суралцах;

б). шавилан суралцах, дагалдан суралцах зэрэг бусдын тусламжтай, хамтын харилцаанаас суралцах гэсэн хоёр төрлийн сургалт нь хэр зэрэг тусгагдан хэрэгжиж буйг судалж доорх дүгнэлтийг хийлээ.

➤ Сургалт, хөгжлийн хэрэгцээг тодорхойлж буй байдал:

Ажилтнуудынхаа сургалт, хөгжлийн хэрэгцээ шаардлагыг тодорхой

давтамжтайгаар, зохион байгуулалттайгаар авч хэвшсэн байгууллага тун ховор байгаа нь судалгаанаас ажиглагдав. Нэлээд хэдэн оролцогчдын дурьдсанаар сургалт, хөгжлийн хөтөлбөр боловсруулах хэрэгцээ шаардлагыг тухайн ажлын хэсгийнхэн бодитойгоор судалж, тооцоо шинжилгээнд суурилж, өнөөгийн байдал болон ирээдүйн хэрэгцээ шаардлагыг харгалзахгүйгээр хурдан шуурхай, давчуу хугацаанд хийж байгаа нь уг хөтөлбөр хэт өрөөсгөл байдалтай боловсруулагдахад хүрч байна. Хэрэгцээ шаардлагаа сайн тодорхойлоогүйгээс болоод боловсруулсан хөтөлбөр нь ажилтнуудынх нь мэдлэг, ур чадвар, хандлагыг системтэйгээр сайжруулж чадаж буй эсэхийг мэдэх боломжгүй харагдаж байна. Хэрэгцээ тодорхойлох гэдгийг гол төлөв тодорхой сэдвээр нийтээр нь мэдээлэл, лекц ярианд хамруулах талаар албан хаагчдаас санал авахыг ойлгож байна.

➤ Ажлаас гадуурх албан сургалтын хэлбэр:

Өнөөгийн байдлаар яамдын ТЗАХ-ийн сургалтын хөтөлбөр, төлөвлөгөө нь Төрийн албаны тухай хуульд заасан мэргэшүүлэх багц болон мэргэшүүлэх дунд хугацааны, богино хугацааны албан сургалтад Удирдлагын Академийн өгсөн квотод багтаан амжилттай хэрэгжүүлж эхлээд байгааг баримт бичгийн болон сурвалжлагын шинжилгээний үр дүн илтгэж байна. Шинээр хөтөлбөр боловсруулж буй яамд хуулийн 24 дүгээр зүйлд заасан Мэргэшүүлэх багц сургалт, 29 дүгээр зүйлд заасан Албан тушаалын ажлын байрны богино болон дунд хугацааны төрийн албан тушаалд томилсны дараа сургалтад хамрагдах хүмүүсийнхээ судалгааг Төрийн албаны зөвлөлөөс зөвлөсний дагуу судалж яамныхаа сургалтын төлөвлөгөөндөө тусгаж эхлээд байна. Гэхдээ квотоос болж хүн болгон яг тэр төлөвлөгөөнийхөө дагуу төлөвлөсөн сургалтандаа хамрагдаад байх боломж нь хязгаарлагдмал аж.

Түүнчлэн яамд байгууллага дээрээ ТАЗ, Удирдлагын Академи болон бусад сургалтын төвүүд гэх мэт гадны байгууллага урьж төрөл бүрийн цахим сургалт; танхимаар тодорхой чиглэлээр гадаад хэл, компьютерт тодорхой программ ашиглах зэрэг мэдлэг олгох, ур чадвар, хандлагын сургалт зохион байгуулах; гадаад, дотоодод мэргэжил дээшлүүлэх, боловсрол ахиулах урт болон богино хугацааны сургалтуудад албан хаагчдаа хамруулах зэрэг албан сургалтуудыг төлөвлөн явуулж байна.

Энэ үр дүнг судалгааны 2.3-д тайлбарласан Онолын баримтлал, 2.6-д дэвшүүлсэн Судалгааны үзэл баримтлалд санал болгосон 70%:20%:10% загварын хүрээнд авч үзвэл өнөөдөр төрийн захиргааны төв байгууллагын албан хаагчийн сургалт *бараг тэр чигээрээ танхимын албан сургалтын хэлбэрээр* хэрэгжиж байна.

➤ Ажлын байран дахь сургалтын хэлбэр:

Судалгааны үр дүн нь ажлын байран дахь сургалтын хэрэгцээ, шаардлага их байгааг илтгэж байна. Учир нь судалганы 5-р бүлэг дэх Баримт бичиг,



сурвалжлагын шинжилгээний харьцуулалтад үндэслэн дүгнэхэд яамдад дээр дурдсан ажлын байран дахь суралцахуйд хамаарах а). ажил, туршлагаас бие даан суралцах; б). бусдын тусламжтай, хамтын харилцаанаас мэдлэг, ур чадвараа зорилготойгоор хөгжүүлэн суралцах сургалтын хэлбэрүүдээс аль нь ч хэрэгждэггүй, зөвхөн ажлаас гадуурх албан сургалт болон *байгууллага дээр нийтээр танхимын хэлбэрээр суралцах байдал бүрэн давамгайлсан* байна. Андрагогийн үүднээс дүгнэхэд насанд хүрэгчдийн суралцахуй нь зааварчилсан биш, харин асуудалд суурилсан багш, шавийн хоёр талт харилцаат үйл явцад тулгуурладаг, насанд хүрсэн албан хаагч бодит амьдралын туршлага, мэдээллийг хүлээж авах өөр арга замтай болохыг судалгаагаар тогтоосон атал одоогийн байдлаар төрийн захиргааны төв байгууллага дээрх сургалт нь зааварчилсан суралцахуйн арга хэлбэрт дулдуйдсан байдал илүү байна. Ажлын байран дахь сургалтын тухай ойлголт нь лекц яриа, мэдээлэл гэдгээр хязгаарлагдаж байгаа нь нийтлэг ба ажлын байран дахь сургалтын олон хэлбэр байдаг талаар албан хаагчдад онолын болоод практик төсөөлөл хомс байна.

Иймээс төрийн захиргааны төв байгууллага дээр албан хаагчийн ажлын байран дахь сургалт, хөгжлийн асуудалд чиглэгдсэн ажлын чиг үүрэгтэй холбоотой зорилготой суралцахуй зохион байгуулагддаггүй, төрийн захиргааны байгууллагуудын сургалтын төлөвлөгөөнд байгууллагын гүйцэтгэлийг сайжруулах, хэрэгцээг хангах болон тухайн хүний одоо эрхэлж байгаа ажил, чиг үүрэгтэй нь холбоотой хийгээд дараагийн шатанд албан тушаал ахиж дэвшихэд чиглэгдсэн *ажлын байран дахь сургалт байхгүй байна хэмээн дүгнэж* болно. Товчхон хэлбэл, тухайн ажил үүргийг гүйцэтгэхэд шаардагдах мэдлэг, ур чадвар, хандлагыг хөгжүүлэх ажлын байран дээрх 70:20 гэж нэрлэгдэх сургалтын бусад хэлбэр нь яамдад нэвтрээгүй, Засгийн газрын 1990 оны 96-р тогтоолоор батлагдсан “Төрийн албаны сургалт ба мэдлэг чадвар бий болгох хөтөлбөр” мартагдсан байна.

➤ Ахмад, залуу үеийн залгамж холбоо, туршлага хуваалцах соёл:

Ахмад болон залуу үе бие биенээсээ суралцах залгамж холбоо алдарсан, “багш шавийн барилдлага”-аар залуу албан хаагчийг хөгжүүлэх бодлого, соёл, туршлага дутмаг байна. Яамдад залгамж холбоо бараг байхгүй, туршлагатай албан хаагчийг дагалдуулан сургах туршлага хомс, энэ талаар тусгайлсан бодлого байхгүйгаас тухайн байгууллагын ахмад үеийн нөү-хау хаягдаж, үнэлж баршгүй хохирол учруулж байна. Албан хаагчид өөрийн ажил үүргээ гүйцэтгэх явцад тулгарсан асуудлыг тухайн үед нь асуух замаар шийдэж байгаа нь хамтран багаар ажиллаж бие биенээс суралцах ажлын байран дахь сургалтын хэлбэр төлөвшөөгүйг илтгэнэ. Одоогийн байдлаар зарим нэг яаманд шинэ ажилтанг ахлах шинжээч, туршлагатай албан хаагчтай нэг өрөөнд суулгаж ажиллуулахаар хуваарилж, тухайн хувь хүн ерөнхийдөө *ажил дээрээ өөрөө бие даан суралцаж, бусдаас хэрэгтэй үедээ л зөвхөн асуух замаар*

суралцахуйн хэрэгцээгээ хангаж байгаа болохоос сургалтын хэрэгцээгээ хангаж чадахгүй байна. Энэхүү суралцахуйн хэрэгцээгээ хангах арга нь хамгийн түгээмэл хэрэглэгдэж буй ажил, туршлагаас бие даан суралцаж буй цорын ганц хэлбэр болохыг ярилцлагууд тогтоолоо.

➤ Туршлагатай албан хаагч нь тухайн яамны ажил туршлагаас суралцах дотоод нөөц:

Туршлагатай албан хаагч нь тухайн яаманд хүмүүс бие биенийхээ ажил туршлагаас суралцах дотоод нөөц бөгөөд хөрөнгө мөнгө хомс тохиолдолд энэ нөөцийг ашиглах боломж байгааг анхаарах хэрэгтэй ба мэдлэг, ур чадвараа бусадтайгаа хуваалцаж буй албан хаагчдаа гүйцэтгэлийн оноогоор урамшуулах гэх мэт дэмжих арга, хэлбэрүүдийг ашиглах боломж байна.

3. *Сургалт, хөгжлийн хөтөлбөр боловсруулахад туслах зөвлөмж, гарын авлагын хэрэгцээ, шинэлэг болгох шаардлага:*

Сургалтын хөтөлбөр боловсруулах үйл явцад байгууллагын хүний нөөц, хяналт шинжилгээ үнэлгээний газар, хэлтсийн үүрэг оролцоо чухал боловч боловсруулсан хөтөлбөр, түүнийг дагалдан гарсан сургалтын төлөвлөгөө, тэдгээрийн хэрэгжилтийг тогтмол үнэлж, үр дүнг нь харгалзан дараагийн жилүүдийн хөтөлбөр, сургалтын төлөвлөгөөг боловсруулахдаа сайжруулалт хийдэг механизм Төрийн захиргааны төв байгууллагуудад төлөвшөөгүй байна. Энэ байдал нь сургалтын хөтөлбөрийн хэрэгжилт нь хангалтгүй, уг хөтөлбөрийн хэрэгжилтийг үнэлж чаддаггүй, эсвэл дотоод хяналтынхан жилдээ нэг удаа тайлан авдаг тул үнэлдэг байх гэсэн хариултуудыг оролцогчид өгөх хэмжээнд хүргэжээ. Иймд сургалт, хөгжлийн хөтөлбөр боловсруулах арга зүйн зөвлөгөө, нэгдсэн ойлголт өгөх шаардлагатай байна. Энэ ч үүднээс судалгааны явцад ярилцсан хүний нөөцийн сургалт, хөгжлийн асуудал эрхэлсэн ажилтнууд *Сургалт, хөгжлийн хөтөлбөр боловсруулахад туслах зөвлөмж, гарын авлага хэрэгтэй, шинэлэг болгох шаардлагатай* байна гэж дүгнэсэн.

4. *Хөтөлбөрт өндөр үнэлгээ авсан ТЗБ:*

Судалгаанд хамрагдсан нийт төрийн захиргааны төв байгууллагуудаас ТЗБ7-гийн “Төрийн албан хаагчийн сургалтын хөтөлбөр” бодлогын баримт бичиг нь агуулгын шинжилгээгээр хамгийн өндөр үнэлгээ /60%/ авсан. Бусад яамтай харьцуулахад ТЗБ7-гийн 2018-2022 оны сургалтын хөтөлбөр харьцангуй сайн боловсруулагдсан. Бодит хэрэгцээ шаардлагыг тодорхой хэмжээнд тусгаж, зорилго, зорилт, баримтлах зарчим, сургалтын хэлбэр, чиглэлийг 4 түвшингээр тодорхойлж, хэрэгжүүлэх хугацаа, хамрах хүрээ, санхүүжилтийн эх үүсвэр, хүрэх үр дүн, ХШҮ-ний хэсгүүдийг бүгдийг нь агуулсан. Мөн албан хаагчдаасаа жил бүр сургалтын хэрэгцээний судалгааг авч, түүнд суурилан сургалтын төлөвлөгөөгөө Анхан, дунд, ахисан, ерөнхий гэсэн 4 үе шатаар Төрийн албанд анх орж буй ажилтнуудад зориулсан сургалт, Мэргэжил дээшлүүлэх сургалт, Ур чадварын сургалт, Ажлын байран



дахь сургалтууд гэсэн 4 төрлөөр боловсруулсан. Тус яамны хөтөлбөрт мөн сургалтын хэлбэрийг тодорхойлохоос гадна албан хаагч бүр хувийн хөгжлийн хөтөлбөртэй болох талаар тусгажээ. Гэхдээ сургалтын төлөвлөгөө, хэрэгжилтийн тайланг судалгаанд оролцогчдын ярилцлагатай нь харьцуулан шинжилж үзэхэд уялдаа холбоо сул, сургалтын хөтөлбөрт зорилт, үйл ажиллагаа, шалгуур үзүүлэлтүүд тодорхой бус зэрэг сайжруулах зүйлс нэлээд байв.

ДОЛОО. САНАЛ, ЗӨВЛӨМЖ

Төрийн захиргааны төв байгууллагын албан хаагчийн сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрт хийсэн судалгааны үр дүн, ерөнхий дүгнэлтэд үндэслэн шийдэл болгоход хувь нэмэр оруулах зорилгоор **5 чиглэлээр** дараах санал, зөвлөмжийг дэвшүүлж байна. Үүнд:

Нэгдүгээрт. Хөтөлбөрийн нэр томъёоны тухайд

а. Одоо хэрэглэж буй “Сургалтын хөтөлбөр” гэсэн нэр томъёо нь монгол хэлнээ боловсролын болон сургалтын байгууллагуудын сургалтын хөтөлбөр гэсэн нэр томъёотой ойлголтын хувьд андуурагдахаар байна. Иймд төрийн захиргааны төв байгууллага нь хүний нөөцөө сургаж, хөгжүүлэх тухай бодлогын баримт бичгээ олон улсад хүний нөөцийн удирдлага, хүний нөөцийн хөгжлийн сурах бичиг, гарын авлагад ашиглаж хэвшсэн нэр томъёогоор нь буюу “сургалт, хөгжлийн хөтөлбөр” гэсэн нэршлээр боловсруулахыг зөвлөж байна. Энэ нэршил нь байгууллага нь албан хаагчдаа сургаж, бас хөгжүүлж байх тухай санааг агуулж байгаа юм.

б. Манайд төрийн захиргааны албан хаагчийн сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрт хэрэглэгдэж буй суралцахуйн хэлбэрүүдийг судлаач, эрдэмтдийн томъёолсон тодорхойлолтоор зааглан, нэр томъёог цэгцлэх нь цаашид харилцан ойлголцоход хялбар болгоно. Тухайлбал, албан сургалт болон албан бус суралцахуйд ямар сургалтууд багтаж буйг ялгаж танин, нэгдмэл ойлголттой болох нь хүний нөөцийн чиглэлээр ажиллаж буй албан хаагчид нэг хэлээр ярьж ойлголцох эхний алхам юм. Эндээс стандарт эхэлнэ гэж үзэж байна.

Хоёрдугаарт. Сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрийг бүтэц, агуулгын хувьд шинэчлэх:

Төрийн захиргааны төв байгууллагуудын одоо боловсруулж буй хөтөлбөрийн бүтэц хоорондоо хэт ялгаатай, агуулгад нь тунхагийн чанартай өгүүлбэрүүд их агуулагдсан байгаа тул эл хөтөлбөр нь зөвхөн хүний нөөцийн сургалт, хөгжлийн асуудалд чиглэсэн, албан хаагчдын ажил үүргээ гүйцэтгэх, ажил дээрээ өсөж хөгжих бодит хэрэгцээг тодорхойлсны үндсэн дээр боловсруулагддаг байхыг санал болгож байна. Яамдын одоо боловсруулж, хэрэгжүүлж буй “Хүний нөөцийн хөгжлийн хөтөлбөр”-тэй харьцуулахад “Сургалт, хөгжлийн хөтөлбөр” нь түүний дэд хөтөлбөр болох тул бүтцийн хувьд цөөн, агуулгын хувьд зөвхөн сургалт, хөгжлийн асуудлыг шийдэхэд чиглэсэн байх нь оновчтой юм. Хүний нөөцийн ажилтнуудын сургалт, хөгжлийн онолын ойлголтод тус дэмжлэг болох үүднээс тэдэнд зориулсан, хөтөлбөр боловсруулахад ашиглаж болохуйц удирдамжийг (Хавсралт 1-ийг үзнэ үү) санал болгож байна.



Удирдамжид санал болгосон суралцахуйн арга хэлбэр, төрөл, сургалт хөгжлийн шинжилгээний арга зүйн хувилбаруудаас тухайн төрийн захиргааны төв байгууллагын сургалт, хөгжил хариуцсан газар, нэгж нь өөрийн байгууллагын онцлог, боломж, нөөц, нөхцөл байдалд тохируулан сонгож хэрэглэх боломжуудаас санал болгохыг зорьсон. Удирдамжид санал болгосон зарим шинжилгээний аргууд нь хүний нөөцийн ажилтан ганцаараа хийх биш Ажлын хэсгийнхэн дотроо хэлэлцэж, санал бодлоо уралдуулсны үндсэн дээр хийх шинжилгээ ч бий. Жишээ нь, PESTLE шинжилгээ юм. Мөн удирдамжид заасан аргууд нь чиглүүлэг төдий зүйлс бөгөөд заавал бүгдийг нь ашиглах ёстой гэсэн санааг агуулаагүй. Ийм аргууд байдаг гэж жагсааж бичихийг судалгааны баг зориогүй ба харин жишээгээр харуулж, тайлбарлахыг хичээлээ. Учир нь бүх яам адилхан сул байгаагүй, зарим нэг ахисан шатны мэдлэг, ур чадвартай яамдын ажилтнуудад шинэ санаа, боломжуудаар сонголтыг нь баяжуулж, туслахыг зорьлоо.

Гуравдугаарт. Сургалт, хөгжлийн хэрэгцээг тодорхойлох:

Төрийн захиргааны албан хаагчдын сургалтын хэрэгцээ, суралцахуйн хэрэгцээг ялган зөв тодорхойлж, хэрэгцээг байгууллагын, газрын, мэргэжлийн болон хувь хүний гэсэн аль түвшинд шийдэх эсэхээ тухайн яамны бодлого, нөөц бололцоотой уялдуулан судалж, сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрт бодитой суулгаж өгсөнөөр албан хаагчдын сурч, хөгжихөд чиглэсэн оролцоо, идэвх санаачлага дээшилнэ гэж үзэж байна. Тухайлбал, төрийн алба тогтворгүй байгаа нөхцөлд шинээр ажилд орж ирж буй албан хаагчдыг албан сургалтад хамруулж чадаагүй бол тэдний хэрэгцээг нь судалж, богино хугацаанд ажлын байран дээр нь хэрхэн сургах асуудлыг ч бодлогын түвшинд урьдчилан харж хөтөлбөртөө шингээж өгөх нь чухал юм. Мөн хүний нөөцийн ажилтнууд сургалтын хэрэгцээ, суралцахуйн хэрэгцээг тодорхойлох аргазүйг эзэмших шаардлагатай байна. Төрийн захиргааны байгууллагын албан хаагчийн суралцахуй болон хөгжилд хамаарах яг өнөөгийн хэрэгцээг нь хангах богино хугацаанд тусгай ур чадварыг хөгжүүлэхэд чиглэсэн сургалтууд, мөн урт хугацаанд тэдний ажил дээрээ өсч, ахих өргөн хүрээтэй хэрэгцээг хангахад чиглэсэн сургалтын хэрэгцээг тодорхойлж байж, байгууллагын сургалт, хөгжлийн бодлогод сургалтын ямар арга, хэлбэрийг сонгон хэрэгжүүлэхээ тусгах боломж буй болно.

Төрийн албаны тухай хуулиар төрийн байгууллага нь 4 жилийн стратеги төлөвлөгөө, жил бүрийн гүйцэтгэлийн төлөвлөгөөтэй байхаар заасан тул сургалт, хөгжлийн хөтөлбөр, түүний хэрэгжилтийг хангах төлөвлөгөө нь эдгээр баримт бичигтэй шууд уялдаатай боловсруулагдсан байх учиртай.

Дөрөвдүгээрт. Ажлын байран дахь сургалтын хэрэгцээ

Сургалтын байгууллагад танхимаар суралцах нь хуульд заагдсан албан сургалтын хэлбэр боловч төрийн захиргааны албан хаагчдад шаардлагатай, тухайн ажлын байрны онцлогт тохирсон мэдлэг, ур чадвар, хандлагыг төрийн

албаны сургалтын байгууллага дангаараа өгөх боломжгүй. Судлаач Д.Цэдэв, Д.Байгал (2019:14) нар төрийн захиргааны албан хаагчийн мэргэшүүлэх багц сургалт нь “зөвхөн төрийн захиргааны албан тушаалыг багцлан үзвэл 200 гаруй албан тушаал байгаа. Албан тушаал бүрээр мэргэшүүлэх багц боловсруулж хэрэгжүүлнэ гэвэл нэг багцад хамрагдан суралцах хүний тоо цөөн, үр нөлөө муутай, үр ашиг багатай, үйл ажиллагааны зардал хэт их байх юм” гэж дүгнэсэн. Иймд төрийн захиргааны байгууллага сургалт, хөгжлийн хөтөлбөртөө албан хаагчийн хэрэгцээнд суурилан ажлын байранд суралцах хувилбаруудаас тусган боловсруулж, хэрэгжүүлэх нь хүний хөгжлийн бодлогод чухал үүрэг гүйцэтгэнэ. Ажлын байран дахь сургалтын уламжлалт болон шинэлэг аргуудыг төрийн захиргааны байгууллагууд судалж, өөрийн онцлог, хэрэгцээнд нийцэхүйц аргуудаар ажилтнуудаа дэмжин хөгжүүлэх нь төрийн албаны албан сургалтаас олсон мэдлэгээ бататгах, ашиглаж сурах таатай нөхцлийг бүрдүүлж, сурснаа хэрэгжүүлэх, мэдлэг хуваалцах эерэг хандлага төлөвшихөд нөлөөлөх сайн талтай.

Тавдугаарт. Төрийн захиргааны албан хаагчийн сургалт, хөгжлийн хэрэгцээнд суурилан насанд хүрэгчдийн суралцахуйн уламжлалт болон шинэлэг арга хэлбэрүүдийг хөтөлбөрт тусган хэрэгжүүлэх:

Төрийн захиргааны төв байгууллагын албан хаагчдын суралцах үйл явц тасралтгүй үргэлжлэхийн тулд гадаадын зарим төрийн захиргааны байгууллагуудад хэрэгжиж буй “Сургалтын 70:20:10” нэршилтэй загвараас байгууллагын сургалтын хэрэгцээнд тохируулан ашиглах боломжтой юм гэсэн санал дэвшүүлж байна. Гадаадын, гадны санаа гэж гадуурхаж хандахаасаа илүүтэй нэгэнт туршигдаж, хэрэглэж гурван талт, цогц суралцахуйн ач холбогдолтой хэлбэр гэж олон орны төрийн албанд хэрэглэж байгаа сургалт, хөгжлийн нэг шинэ хандлага ч, нөгөө талаар Монголын төрийн албанд уламжлагдан ирсэн зарим хэлбэр нь уг загварт хадгалагдаж байгааг сэргээн ашиглах боломж юм. Түүнчлэн насан туршдаа суралцах, насанд хүрэгчдийн суралцах, суралцахуй нь сургалтын тусгай аргазүйтэй байдаг тул сургалтыг зөвхөн лекц яриа, мэдээллээр хязгаарлах нь хэт хялбарчилсан явцуу бөгөөд тухайн байгууллагын гүйцэтгэлд эерэг үр дүнг авчрах нь эргэлзээтэй юм. Суралцахуйн **ажлаас гадуурх болон танхимын сургалт** (албан), **ажлын байран дахь** (албан бус) бусдын дэмжлэгтэй хамтын харилцаанаас суралцах, **ажлын байран дахь** ажил, туршлагаасаа **бие даан** суралцах гэсэн суурь гурван хэлбэрийг байгууллага бүр өөрийн онцлогт нийцүүлэн, тодорхой харьцаатайгаар хэрэгжүүлэхээр сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрт заан өгч, тодорхой зорилготойгоор хэрэгжүүлснээр ажлын байран дахь сургалтын хэрэгцээг хангах боломж нэмэгдэнэ. Жишээ нь, 4 жилийн хугацаанд хэрэгжүүлэх сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрийг 50:30:20 гэсэн харьцаатайгаар боловсруулна гэж үзвэл дараах харьцаагаар сургалтыг төлөвлөж болно. Үүнд:

- Төрийн албаны тухай хуулийн дагуу хэрэгжиж буй сургалтууд, цахим болон танхимын бусад албан сургалтууд гэх мэт ажлаас гадуурх албан сургалтын хэлбэрийг квотоос шалтгаалан 50% байхаар төлөвлөж,
- ТЗАХ ажлын байрандаа тодорхой асуудал хариуцан суралцах, бусдын туршлага судлах, хүч хөдөлмөр шаардсан төсөл дээр ажиллах, үүрэг даалгавар өгөх гэх мэт бие даан ажил, туршлагаасаа суралцах хэлбэрийг 30% байхаар,
- Шавилан суралцах, дагалдан суралцах гэх мэт бусдын дэмжлэгтэй хамтын харилцаанд суурилсан суралцахуйг 20% байхаар тусган 4 жилийн хугацаанд үе шаттайгаар хэрэгжүүлбэл байгууллага өөрийн албан хаагчдын мэдлэг, ур чадвар, хандлагыг хөгжүүлэх цогц сургалт буй болно.

Жишээ нь, Олон улсын эдийн засгийн хамтын ажиллагаа, хөгжлийн байгууллагын орнуудын төрийн албаны хүний нөөцийн сургалт, хөгжилд хийсэн судалгаагаар сүүлийн жилүүдэд дагалдан суралцах/көүчинг болон шавилан суралцах/менторинг нь Эстони, Словак, Герман, АНУ, Турк, Англи гэх мэт 11 оронд удирдах бус албан тушаалтнуудын сургалтад эн тэргүүнд хэрэглэгддэг арга хэлбэр болсон (OECD, 2019:120) байгаа нь манай төрийн захиргааны төв байгууллагууд ч мөн анхаарууштай санаа гэж үзэж байна.

Эдгээр гурван хэлбэрийн суралцахуйн бодлогын суурь нь одоо хэрэгжиж буй Төрийн албаны хууль болон бусад бодлогын баримт бичгүүд билээ. Төрийн захиргааны төв байгууллагын албан хаагчийн сургалтын хөтөлбөрийг цогц байдлаар боловсруулан хэрэгжүүлснээр туршлагатай төрийн албан хаагчийн мэдлэг, ур чадварыг үр өгөөжтэй ашиглах, дадлага, туршлагыг нь бусдад эзэмшүүлэх, хувь хүн болоод мэргэжлийн хувьд өсөн дээшлэхэд нь тусалж, Төрийн албаны тухай хуулийн 7 дугаар зүйлд заасан төрийн алба мэргэшсэн байх, чадахуйн зарчмыг баримтлах боломж нөхцөл бүрдэнэ. 1999 онд Засгийн газрын 96 дугаар тогтоолоор батлагдсан “Төрийн албаны сургалт ба мэдлэг чадвар бий болгох хөтөлбөр” нь “Төрийн захиргааны албанд мэдлэг чадвар бий болгоход удирдамж болохын хамт төрийн захиргааны албыг хөгжүүлэхэд түлхэц үзүүлэх зорилго” агуулж 1998-2015 оныг хамарч хэрэгжиж дууссан тул 2017 онд шинэчлэн батлагдсан Төрийн албаны тухай хуулийн 64.2.2-т тусгагдсан “төрийн албан хаагчийн мэдлэг, ур чадварыг дээшлүүлэх, удирдах ажилтны манлайлах ур чадварыг хөгжүүлэх, төрийн албан хаагчийг давтан сургах, мэргэшүүлэх сургалтын хөтөлбөр”-ийг төрийн нийт албан хаагчдад зориулсан “малгай” үндэсний хөтөлбөрийг Засгийн газраас боловсруулан гаргаад үүнтэй нийцүүлэн төрийн байгууллага тус бүр Төрийн албаны тухай хуулийн 55.3 дахь заалтын дагуу сургалтын хөтөлбөртэй болох юм. Ингэснээр “Алсын хараа 2050” урт хугацааны хөгжлийн бодлогын баримт бичгийн Зорилт 5.4-т тусгагдсан 2021-2030 оны эхний үе шатанд хэрэгжүүлэх “Төрийн албан хаагч цаг хугацаа, орон зайнаас үл хамааран тасралтгүй сурч хөгжих таатай

орчин бүрдүүлэх” тухай, 2041-2050 оны сүүлчийн шатанд хэрэгжүүлэх “Төрийн албан хаагчийн мэдлэг, чадварын түвшинг нийгмийн хэрэгцээ шаардлагад нийцүүлэн дээшлүүлэх” тухай зорилтууд хэрэгжих суурь бүрдэнэ гэж үзэж байна.

Иймээс ажлын байран дахь сургалтын арга хэлбэрийг хэрхэн нэвтрүүлж болохыг тодорхой нэг яам, байгууллагад турших, зөвлөх үйлчилгээ авах нь дэвшилтэт алхам болно гэж үзэж байна. Эдгээр арга хэмжээг хэрэгжүүлж сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрийг сайжруулснаар мэргэшсэн төрийн албыг бэхжүүлж, төрийн байгууллагын гүйцэтгэл сайжрахад эерэгээр нөлөөлнө.



ЭХ СУРВАЛЖИЙН ЖАГСААЛТ

Монгол хэлээр:

Ариунболор, Д., Мядагмаа, Р., Туул, П., Булга, П., Батбаяр, Д. (2017). *Сургалтын явцын үнэлгээг шинэчлэн сайжруулах, сургалтын хөтөлбөрт нэгдсэн үнэлгээ хийх аргазүйн зөвлөмж*. Улаанбаатар: ШУТИС.

Баатартогтох, Ц. (2010). *Нийгмийн шинжлэх ухааны судалгааны аргазүй*. Улаанбаатар.

Байгал, Д. (2021). *Цогц чадамжид суурилсан Хүний нөөцийн менежментийн сургалт: Цогц чадамжийн хүрээ, гарал үүсэл, ач холбогдол, үйл ажиллагаанд ашиглах нь*. Улаанбаатар: Удирдлагын Академи.

Боловсролын тухай Монгол улсын хууль (2006). Улаанбаатар.

БСШУЯ, АХБ. (2019). *Насан туршийн боловсролын дэд салбарын судалгааны тайлан*. Улаанбаатар.

БСШУЯ. (2019). *Дээд боловсролын нэр томъёоны Монгол-Англи-Орос тайлбар толь*. Улаанбаатар.

Дээд Боловсролын Шинэчлэл Төсөл (2017). *Сургалтын хөтөлбөр, сургах, сурах үйл явц: ДБСБ-уудын хөтөлбөр боловсруулах, үнэлэх, хэрэгжүүлэх үйл явц*. Улаанбаатар.

Засгийн газрын 2020-2024 оны үйл ажиллагааны хөтөлбөр. Улаанбаатар.

Мөнхбаяр, М., Алтайбаатар, Ж. (2020). *Төрийн байгууллагын хүний нөөцийн сургалтын хөтөлбөр боловсруулах арга зүй* (Сургалтын хөтөлбөрийн загвар). Хүний нөөцийн удирдлагын тэнхим: Удирдлагын Академи.

Сүрэнчимэг, (2020). *Суралцагч байгууллага илтгэл*. Удирдлагын Академи. Улаанбаатар.

Төрийн захиргааны байгууллагын боловсон хүчний ажлын зохион байгуулалтын тухай. БНМАУ Засгийн газрын 1991 оны 293-р тогтоол. Улаанбаатар.

Төрийн албаны сургалт ба мэдлэг чадвар бий болгох хөтөлбөр. Монгол Улсын Засгийн газрын 1999 оны 96-р тогтоол. Улаанбаатар.

Төрийн албаны сургалт ба мэдлэг чадвар бий болгох хөтөлбөр: Алсын хараа, бодлого, стратеги. Монгол Улсын Засгийн газрын 1999 оны 96-р тогтоолын хавсралт. Улаанбаатар.

Төрийн албаны тухай Монгол улсын хууль (2017). Улаанбаатар.

Төрийн захиргааны мэргэшсэн албан хаагч бэлтгэх, мэргэшлийг дээшлүүлэх талаар авах зарим арга хэмжээний тухай. Монгол Улсын Засгийн Газрын 1997 оны 19-р тогтоол. Улаанбаатар.

Түмэнцогтоо, Т. (2013). *Factors affecting the training transfer of civil servants in Mongolia*. Ph.D Dissertation. School of Public Administration National Institute

of Development Administration. Thailand

Удирдлагын академи (2018). Төрийн албаны үнэт зүйлс, тулгамдаж буй асуудлууд. Улаанбаатар. №011

Удирдлагын академи (2019). *Төрийн захиргааны байгууллагын хүний нөөцийн хөтөлбөрийн хэрэгжилтийн судалгаа*. Улаанбаатар. №017

Уранцэцэг, Б., Алтанзул, А., Байгал, Б., Ганцэцэг, С., Болормаа С. (2011). *Төрийн албан хаагчдыг сэлгэн ажиллуулах боломж*. Судалгааны тайлан. Улаанбаатар: Удирдлагын Академи.

Цэдэв, Д. (2019). Монгол Улсад төрийн жинхэнэ албан хаагчийг сургаж хөгжүүлж ирсэн уламжлал, сургамж. *Төрийн Удирдлага*, №8. хуудсд. 16-29

Цэдэв, Д. (2019). Удирдлагын Академийн сургалтын төлөвлөгөөг шинэчилж ирсэн туршлага, сургамж. *Төрийн Удирдлага*, №8. хуудсд. 30-49

Цэдэв, Д., Байгал, Д. (2019). Төрийн албаны сургалтын бодлого, тогтолцоо, хандлага. *Төрийн Удирдлага*, №8. хуудсд. 4-15

Цэдэв, Д., Байгал, Д. (2019). Төрийн захиргааны албан хаагчдыг сургаж бэлтгэдэг гадаад орнуудын туршлага, сургамж. *Төрийн Удирдлага*, №8. хуудсд. 50-67

Англи хэлээр:

Akdere, M., & Conceição, S. (2006). *Integration of Human Resource Development and Adult Education Theories and Practices*. Implications for Organizational Learning

Antonellis, P. J., & Berry, G. (2017). Practical Steps for the Utilization of Action Research in Your Organization: A Qualitative Approach for Non-Academic Research. *International Journal of Human Resource Studies*, 7(2), 41-59. Available at: http://scholarworks.merrimack.edu/mgt_facpub/46

Armstrong, M., 2006. *A Handbook of Human Resources Management Practice*. Kogan Page. London and Philadelphia.

Baltina, I., & Senfelde, M. (2015). Action Research – Way to improve Public Sector Human Resource Policy Planning and Implementation in Latvia. <https://www.researchgate.net/publication/291351763>

Beardwell, I., & Holden, L. (2001). *Human resource management. A contemporary approach*. Essex: Pearson Education Limited.

Bozeman, B., & Feeney, M. (2009). Public Management Mentoring: A Three-Tier Model. *in Review of Public Personnel Administration*.

Broucker, B., & Hondeghem, A. (2007). *Pre-training evaluation of civil servants: A first step to determine the transfer of competencies in the Belgian civil sector. Leading the Future of the Public Sector: The Third Transatlantic Dialogue University of Delaware, Newark, Delaware. USA*

Cameron, R., & Harrison, J. (2008). *The relativity of formal, non-formal and informal learning*. 22nd Annual Australian and New Zealand Academy of Management Conference.

Caldwell, C., Karri, R., & Vollmar, P. (2006). Principal Theory and Principle Theory: Ethical Governance from the Follower's Perspective. *Journal of Business Ethics* (2006) 66: 207–223

Crawford, C., Wallace, J., & White, S. (2018). *Academic Exchange Quarterly* Winter ISSN 1096-1453 Vol 22/4

Department of Finance, Government of Ireland. (2000). *Training and Development in the Civil Service*.

Ertmer, P. A., & Newby, T. J. (2013). Behaviorism, cognitivism, constructivism: Comparing critical features from an instructional design perspective. *Performance Improvement Quarterly*, 26(2), 43-71. <https://lidtfoundations.pressbooks.com/chapter/behaviorism-cognitivism-constructivism/>

Halupa, C. M. (2015). *Transformative Curriculum Design in Health Sciences Education* <file:///C:/Users/Dell/AppData/Local/Temp/SPFINALFORMAT.pdf>

Irish, K. (2019). *A Guide to Creating an Employee Training and Development Program*

Ismail, A., Abdul-Majid, A., & Musibau, H. (2017). Employee Learning Theories and Their Organizational Applications *Academic Journal of Economic Studies* Vol. 3, No. 4, December 2017, (pp. 96–104)

Joshi, M. (2018). Learning: 70-20-10. <http://digitalknowledge.cput.ac.za/bitstream/11189/6173/1/learning-70-20-10%20JoshiM%201302018.pdf>

Kirkpatrick, D., & Kirkpatrick, J. (2006). *Evaluating training programs: The Four Levels*. 3rd ed: San Francisco.

Kolomitro, K., & Lam, T. (2013). *Training Methods: A Review and Analysis*. *Human Resource Development Review*.

Kraiger, K. (2008). Transforming Our Models of Learning and Development: *Web-Based Instruction as Enabler of Third-Generation Instruction*. *Industrial and Organizational Psychology*, 1 (454–467).

Lattuca, L.R. (2006) *Curricula in International Perspective*. In J.J.F Forest & P.G. Altbach (Eds., *International Handbook of Higher Education, part one: Global Themes and Contemporary Challenges* (pp. 39-64). The Netherlands: Klumer/ Springer.

McNiff, J., & Whitehead, J. (2002). *Action Research: Principles and Theories* (2nd Edition.). Taylor & Francis e-Library.

Milhem, W., Abushamsieh, K., & Pérez Aróstegui, M.N. (2014). Training Strategies, Theories and Types *Journal of Accounting – Business & Management* vol. 21 no. 1, (12–26)

OECD. (1997). Public Service training systems in OECD countries. *SIGMA papers*: No16. https://www.oecd-ilibrary.org/governance/public-service-training-in-oecd-countries_5kml619ljzn-en

OECD. (1997). Country Profiles of Civil Service Training Systems. SIGMA Paper No. 12. <http://www.sigmaxweb.org/byexpertise/publicserviceandhumanresourcesmanagement/2/index.htm>

OECD. (2010). Werquin, P. Recognising Non-Formal and Informal Learning OUTCOMES, POLICIES AND PRACTICES

OECD. (2012). Civil Service Professionalisation in the Western Balkans. Jan-Hinrik Meyer-Sahling. *SIGMA PAPER*. No. 48

OECD. (2019). Government at a Glance 2019.

Pfau, R. (2005). An Introduction to On-the-Job-Training and Learning. Adapted from an unpublished On-the -Job- Training Handbook manuscript.

Radakovic, M., & Antonijevic, S. (2013). Balance between formal and informal learning - experience and challenges of civil servants training in Serbia. https://www.nispa.org/files/conferences/2013/papers/201304151202190.PaperRadakovic.pdf?fs_papersPage=4

Rycus, J. S. (1994). *Handout for "Training of Trainers on Curriculum Development"*. Ohio Child Welfare Training Program - December 2006

Swanson, R. A. (1995). Human Resource Development: Performance is the key. *Human Resource Development Quarterly*. 6 (2). 207-213

Timsal A., Awais, M., & Shoaib, O. (2016). On job Training and Its Effectiveness: An Employee Perspective. *South Asian Journal of Banking and Social Sciences*. Vol.02, No.01. <http://www.ibfbzu.edu.pk/sajbs>

Quah, Ch. (2019). *L&D Training for specialists (Designing Learning & Practice)*. Ulaanbaatar, Mongolian Training Centre. TEMASEK Foundation, Civil Service College: Удирдлагын Академи.

Wilson, J. P. (1999). *Human resource development*. Learning and training for individuals and Organizations

Холбоотой интернет холбоосууд:

Learning and Development - GOV.UK <https://www.gov.uk/government/news/learning-and-development>

<https://www.meritsolutions.com.au/resources/blog/learning-on-the-job-the-702010-learning-model/>

On-the-job learning | Australian Public Service Commission <https://www.apsc.gov.au/job-learning>

<https://www.whatishumanresource.com/off-the-job-methods>



<https://www.cipd.asia/knowledge/factsheets/learning-development-factsheet#gref>

<https://hr.per.gov.ie/wp-content/uploads/2020/04/Guide-to-Preparing-a-Learning-and-Development-Strategy.pdf>

<https://hr.per.gov.ie/wp-content/uploads/2020/04/Learning-and-Development-Framework.pdf>

<https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-essential-components-of-a-successful-l-and-d-strategy>

ТӨРИЙН ЗАХИРГААНЫ ТӨВ БАЙГУУЛЛАГЫН АЛБАН ХААГЧИЙН СУРГАЛТ, ХӨГЖЛИЙН ХӨТӨЛБӨР БОЛОВСРУУЛАХ АРГА ЗҮЙН УДИРДАМЖ

Судалгааны баг нь энэхүү “Удирдамж”-ийг сургалт, хөгжлийн үзэл баримтлал, бусад орны туршлага, өөрийн орны төрийн албан хаагчдыг сургаж бэлтгэж ирсэн уламжлал, сургамж, өнөөгийн төрийн албаны холбогдох хууль тогтоомжид үндэслэн төрийн албаны шинэтгэлд хувь нэмэр болохуйц, төрийн албан хаагчдыг чадавхжуулахад чиглэсэн арга, аргачлалыг байгууллагын түвшинд нэвтрүүлж ашиглахыг санал болгох үүднээс боловсруулан гаргасан юм. Удирдамжид санал болгосон суралцахуйн арга хэлбэр, төрөл, сургалт хөгжлийн хэрэгцээг тодорхойлох шинжилгээний арга зүйн хувилбаруудаас тухайн байгууллагын сургалт, хөгжил хариуцсан нэгж, ажилтнууд нь өөрийн байгууллагын онцлог, тухайн нөхцөл байдалд нийцүүлэн, нөөц боломжид тохируулан сонгон хэрэглэх боломжтой юм. Мөн удирдамжид заасан аргууд нь чиглүүлэг төдий болохоос заавал ашиглах ёстой гэсэн санааг агуулаагүй болно. Хамгийн гол нь сургалт, хөгжлийн хөтөлбөр боловсруулахдаа хүний нөөцийн хөгжлийн онол, насан туршдаа суралцах болон насанд хүрэгчдийн суралцахуйн олон улсад хэрэглэж тогтсон нэр томъёоны нэгдмэл ойлголтыг баримтлах нь чухал юм.

АГУУЛГА

СУРГАЛТ, ХӨГЖЛИЙН ХӨТӨЛБӨРТ ХАМААРАХ НЭР ТОМЪЁОНЫ ТАЙЛБАР НЭГ. ХӨТӨЛБӨРИЙН ҮНДЭСЛЭЛ

- 1.1 Байгууллагын өнөөгийн байдал, тулгамдсан асуудал
- 1.2 Сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрийн зорилго

ХОЁР. СУРГАЛТ, ХӨГЖЛИЙН ХЭРЭГЦЭЭГ ТОДОРХОЙЛОХ

- 2.1 Сургалтын хэрэгцээ
- 2.2 Сургалтын хөтөлбөрийн төлөвлөлт

ГУРАВ. СУРГАЛТ, ХӨГЖЛИЙН ХЭРЭГЦЭЭГ ШИЙДВЭРЛЭХ ҮЙЛ АЖИЛЛАГАА

- 3.1 Сургалт, хөгжлийн стратегийн арга, хэлбэрүүд
- 3.2 Хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэхэд шаардагдах нөөц
- 3.3 Сургалтын үнэлгээ, үнэлгээ хийх хэлбэрүүд

ДӨРӨВ. ХӨТӨЛБӨР ХЭРЭГЖҮҮЛЭХ УДИРДЛАГА, ЗОХИОН БАЙГУУЛАЛТ

- 4.1 Хөтөлбөр хэрэгжих хугацаа
- 4.2 Үүрэг, хариуцлагын хуваарилалт
- 4.3 Үйл ажиллагааны зорилтууд, хүрэх үр дүнгийн шалгуур
- 4.4 Хөтөлбөрийн хяналт шинжилгээ, үнэлгээ

Сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрт хамаарах нэр томъёоны тайлбар

Албан сургалт (formal training) – “боловсролын байгууллага, сургалтын институцээс зохион байгуулсан тодорхой бүтэцтэй (сургалтын зорилтууд, суралцах цаг хугацаа, суралцах дэмжлэг нь тодорхой заагдсан) суралцсаныг албан ёсоор баталгаажуулж сертификат зэрэг баримт бичиг олгодог суралцахуй. Албан суралцахуй нь суралцагчийн өнцгөөс үзвэл зориудын суралцах үйл явц юм. Албан суралцахуйд богино хугацааны, танхимын болон семинар зэрэг сургалтууд хамрагдах ба суралцсанаа баталгаажуулах сертификат зэрэг тодорхой баримт бичиг олгодог сургалт багтана” (Radakovic, Antonijevic, 2013).

Албан сургалтын хөтөлбөр (formal curriculum) – Албан сертификат, гэрчилгээ олгох үндэс суурь болдог албан ёсоор баталгаажсан боловсролын үйл ажиллагаанд суралцагчийг хөтлөх боломж хийгээд суралцахуйн туршлага (UNESCO, 2013 in Боловсрол, Соёл, Шинжлэх Ухаан, Спортын Яам, Дээд боловсролын нэр томъёоны Монгол-Англи-Орос тайлбар толь. 2019:15).

Албан бус сургалт (non-formal training) – Бүтцийн хувьд суралцах зорилтууд, цаг хугацаа, суралцах дэмжлэг зэрэг нь шууд ил тод харагдахгүй ч суралцахуйн чухал элементүүдийг агуулсан төлөвлөгөөтэй суралцах үйл ажиллагааг хэлнэ. Суралцагчийн үүднээс үзвэл энэ нь зориудын суралцах үйл явц хэдий ч ямар нэг баримт бичгээр баталгаажаагүй сургалт юм. Албан бус насанд хүрэгчдийн суралцахуй нь хүн үүрэгт ажлаа чадвартай хийх, янз бүрийн нийгмийн үйл ажиллагаа болоод хувь хүний хөгжилд чиглэгдсэн зохион байгуулалттай суралцах үйл явц юм (Radakovic, Antonijevic, 2013).

Ажлаас гадуурх сургалт (off-the-job training OFJT)⁶ – Ажлаас гадуурх сургалт гэдэг нь ажилтнууд өөрийн ажлын талбараасаа хөндийрч, сургалт хийх тусгай байранд суралцахыг хэлнэ. Сургалт нь ажилтнуудын анхаарлыг сарниулахгүй, сурч буй зүйлдээ төвлөрөх нөхцөл бүхий ажлынх нь ойролцоо газар, эсвэл ажлын байрнаас хол тусгай сургалтын төвд, амралтын газарт зохион байгуулагддаг. Ажлаас гадуурх сургалт нь ажлын байран дахь сургалттай харьцуулахад одоо гүйцэтгэж буй ажилд нь шууд ашиглагдах боломжоор хязгаарлагдмал. Ажлаас гадуурх сургалтыг ихэнх тохиолдолд лекц яриа хэлбэрээр хүргэх нь түгээмэл бөгөөд хамгийн их хэрэглэгддэг арга хэлбэр юм. Зардлын хувьд 3-6 дахин илүү өртөгтэй (Rothwell & Kazanas, 2004) тусдаг. Ажлаас гадуурх сургалтанд бүлгийн хэлэлцүүлэг, лекц, сургалтын курс, семинар, симуляци, хурал зөвлөгөөн, богино сургалтууд зэрэг орно.

Ажлын байран дахь/ажлын байран дээрх сургалт (on-the-job training OJT) – “Ажлын байран дахь сургалт гэдэг нь ажлын өдрүүдэд ажлын цагаар ажлын байран дээр хийгдэхийг хэлнэ. Ажлын байран дахь сургалт нь төлөвлөгөөтэй, бүтэцлэгдсэн, ихэнх тохиолдолд суралцагчийн ажлын талбарт хийгддэг ба сургагч багш, шууд удирдлага, эсвэл хамт ажиллагч нь урьдчилан төлөвлөж,

⁶ (<https://www.whatishumanresource.com/off-the-job-methods>)

тодорхойлсон цогц ур чадварт сургах үйл явц юм” (Milhem et al, 2014:19-21). “Ажлын байран дахь сургалт гэдэг нь тухайн ажлын чиг үүрэгт хамаарах мэдлэг, ур чадвар, хандлагыг хөгжүүлэх зорилгоор тодорхой түвшинд бүтэцлэгдэн төлөвлөгдсөн суралцахуйг хэлнэ. Ажлын байран дахь сургалт нь тохиолдлын, санамсаргүй байх ёсгүй. Мөн байгууллага дээр танхимд зохион байгуулагдах албан курс сургалтыг ажлын байран дахь сургалтын төрөлд оруулдаггүй” (Pfaue R. 2005:2).

Ажилтны сургалт (employee training) – Ажилтны одоо эрхэлж буй ажлыг үр дүнтэй бүтээлч болгоход чиглэгддэг ба “хувь хүн өгөгдсөн үүрэг даалгавар, ажлыг хангалттай түвшинд гүйцэтгэхийн тулд мэдлэг, ур чадвар болон хандлага, зан үйлийн хэв шинжээ системтэйгээр хөгжүүлэх үйл явц” (Manpower Services Commission’s, 1981:62 in Wilson 1999:4).

Ажил сэлгүүлэн ажиллуулах (job rotation) – Ажилтныг сургах, хөгжүүлэх, мэдлэг чадвар бий болгох зорилгоор нэг байгууллагын доторх бүтцийн нэгж болох албан тушаалд ажилтныг шилжүүлэх буюу дотоод сэлгэлт хийх, байгууллага хооронд ажилтныг харилцан солилцох буюу гадаад сэлгэлт гэсэн хоёр төрөл байдаг. Сэлгэн ажиллуулах нь гол төлөв хэвтээ чиглэлд буюу адил зиндааны албан тушаалын хүрээнд хийгддэг (Уранцэцэг, Б., Алтанзул, А., Байгал, Д., Ганцэцэг, С., Болормаа С., 2011:14).

Ажилтны хөгжил (employee development) – Ажилтан, удирдлага хоорондын хамтын ажиллагааны дүнд ажилтан ур чадвар, мэдлэг, туршлагаа ахиулах боломжуудаар хангагдах тухай юм (Wilson 1999:4). “Ажилтны хөгжлийг ихэнхдээ хүний нөөцийн хөгжил гэж үздэг ба хувь хүн, баг бүлэг, байгууллагын гүйцэтгэлийг дээшлүүлэхийн тулд ажилтанг суралцах, хөгжих, сургалтанд хамрагдах боломжуудаар хангах тухай ойлголтыг хэлнэ” Армстронг (2006). Ажилтанг ажлын байран дээр нь хөгжүүлэх суралцахуйн зорилготой үйлдэл нь карьерын өсөлт, хөгжилд чухал үүрэгтэй.

Ажилтны суралцахуй ба хөгжил (Employee learning and development) – “Суралцахуй ба хөгжил гэдэг нь хүний чадваруудыг сайжруулахад чиглэсэн өргөн хүрээтэй үйл ажиллагааг хэлнэ. Хүний чадваруудад зөвхөн техникийн ур чадвар болон мэдлэг багтах төдийгүй тэдний шинж төрх, хандлага, зан төлөв бүгд багтана. Хүний суралцахуй болон хөгжилд хамаарах сургалтад богино хугацаанд хэрэгжүүлж болох яг өнөөгийн хэрэгцээг нь хангах тусгай ур чадварыг хөгжүүлэхэд чиглэсэн үйл ажиллагаа, мөн урт хугацаанд тэдний өргөн хүрээтэй хэрэгцээг хангахад чиглэсэн үйл ажиллагаанууд ч орно. Үүнд, тусгай төсөл дээр ажиллуулах, бага хуралд оролцуулах, менторинг зэрэг ажлын байран дахь сургалт, хөгжлийн боломжууд орохоос гадна албан ёсны танхимын сургалт, цахим сургалтууд ч мөн багтана” (Building Capability - A framework for managing learning and development in the Australian Public Service. 2003).⁷

⁷ <http://www.apsc.gov.au/publications03/capability.pdf>

Ажилтны боловсрол (employee education) – Боловсрол нь ажилтан ямар ажилтай болох потенциалыг илэрхийлдэг (Wilson 1999:4). Хүн төрөлхтний хөгжлийн талаар хуримтлагдсан мэдлэг, чадвар, хандлага, үнэт зүйл, чадамжийг дараагийн үедээ дамжуулах үйл явц. Энэ нь суралцахууд чиглэсэн харилцаанд хамаарна (UNESCO, 2013 in Боловсрол, Соёл, Шинжлэх Ухаан, Спортын Яам, Дээд боловсролын нэр томъёоны Монгол-Англи-Орос тайлбар толь. 2019:34).

Ажилтны сургалт, хөгжлийн 70:20:10 загвар (The 70-20-10 Model for Learning and Development) – Сургалт, хөгжлийн “70:20:10” загвар гэдэг нь ажилтан мэдлэг, ур чадвар, хандлагаа хөгжүүлэхдээ 70%-ийг нь ажил, туршлагаас бие даан, 20%-ийг нь ажлын байран дээрээ бусдын туршлага, практик, зөвлөмж, харилцаа холбоо, хүмүүс хоорондын сүлжээ/нетворк буюу хамтын ажиллагаанаас суралцдаг ба 10%-ийг нь бүтэцлэгдсэн богино сургалт, курс зэрэг албан сургалтаар олж авдаг суралцахуйн хэлбэрүүдийг хэлнэ” (MERIT⁸ хүний нөөцийн зөвлөх үйлчилгээний байгууллага). Гэхдээ энэ загвар нь ийм нэршилтэй хэдий ч хатуу “70:20:10” гэсэн харьцаатай байх албагүй бөгөөд байгууллагын онцлогоос хамааран өөр өөр харьцаатай байх боломжтой аж. Жишээ нь: зарим байгууллага 40% нь ажлын байран дахь, 30% нь дагалдан суралцах/көүчинг, шавилан суралцах/менторинг, харин үлдсэн 30% нь албан сургалт байхаар загварчилж болно.

Багаар ажиллах (team work) – Тодорхой зорилгод хүрэхийн тулд бүлэг хүмүүстэй хамтран ажиллах үйл явц. Хувь хүн хоорондын аливаа зөрчлөөс үл хамааран, хүн бүр ур чадвараа ашиглан бүтээлч санал, санаачилга гарган ажиллах хүмүүсийн хамтын ажиллагаа (UNESCO, 2013 in Боловсрол, Соёл, Шинжлэх Ухаан, Спортын Яам, Дээд боловсролын нэр томъёоны Монгол-Англи-Орос тайлбар толь. 2019:22). Хамтаараа ажиллах нь тухайн үүрэг даалгаврыг тус тусдаа хийснээс илүү үр дүнтэй.

Дагалдан суралцах/Көүчинг (Coaching) – Көүчинг нь ажилтны тодорхой нэг ур чадварыг хөгжүүлэх, эсвэл түүний ажлын доголдлыг залруулах зорилготой удирдлага, эсвэл туршлагатай ажилтан, дагалдах ажилтны хамтын ажиллагаа юм (Harvard Business Essentials, 2016:2). Үүнд: дагалдах ажилтанд зөвлөж, асуултанд нь хариулах, илүү үр дүнтэй хувилбар санал болгож зөвлөх, алдааг засах, зорилго руу чиглүүлэх, дэмжлэг, урам өгөх, тулгарсан асуудалд нь хариу өгч, шийдэлд хүрэх замаар суралцана. Көүчинг хийх ажлаа мэддэг ч гүйцэтгэлд гарсан зарим нэг зүйл дээр сайжруулах шаардлага байгаа ажилтанд зориулж хийнэ.

Мэдлэг (knowledge) – Танин мэдэхүйн үйл ажиллгааны болон тодорхой туршлагын үр дүнд бий болох ойлголт.

Насан туршийн суралцахуй (Lifelong learning) – Хувийн, нийгмийн, мэргэжлийн шалтгаанаар мэдлэг, ноу-хау, ур чадвар, чадамж, мэргэжлээ дээшлүүлэхэд

⁸ <https://www.meritsolutions.com.au/resources/blog/learning-on-the-job-the-702010-learning-model/>



чиглэсэн амьдралын бүхий л хугацааны суралцах үйл ажиллагаа (UNESCO, 2013 in Боловсрол, Соёл, Шинжлэх Ухаан, Спортын Яам, Дээд боловсролын нэр томъёоны Монгол-Англи-Орос тайлбар толь. 2019:100).

Насанд хүрэгчдийн боловсрол (Adult education) – Насанд хүрэгчдийн техникийн болон мэргэжлийн ур чадварыг дээшлүүлэх, хөгжүүлэх, албан боловсрол эзэмшүүлэх, эсхүл тодорхой чиглэлийн мэдлэг, ур чадвар эзэмшүүлэх, сэргээх, сайжруулах зорилго бүхий боловсролын нэг төрөл. Өнөөдөр насанд хүрэгчдийн боловсрол нь албан бус сургалтаас, эсвэл амьдралын туршлагаас олж авах чадвар гэх мэт олон хэлбэрээр хөгжиж буй бөгөөд насан туршийн суралцахуйн бүрэлдэхүүн хэсэг гэж үздэг. (UNESCO, 2013 in Боловсрол, Соёл, Шинжлэх Ухаан, Спортын Яам, Дээд боловсролын нэр томъёоны Монгол-Англи-Орос тайлбар толь. 2019:100)

Суралцахуй (Learning) – Шинэ туршлагаар суралцагчийн мэдлэг, чадвар, хандлага, зан үйл, итгэл үнэмшилд гарч буй харьцангуй тогтвортой өөрчлөлт (ШУТИС, 2017). Сургалтын үйл ажиллагаа, чиглэл, зааварчилгааны үр дүнд хувь хүний мэдлэг, ойлголт, үнэт зүйл, ур чадвар, чадамж, хандлага бүрэлдэн тогтох урт хугацааны цогц үйл явц. (UNESCO, 2013 in Боловсрол, Соёл, Шинжлэх Ухаан, Спортын Яам, Дээд боловсролын нэр томъёоны Монгол-Англи-Орос тайлбар толь. 2019:133)

Суралцахуйн хэрэгцээ (Learning need) – Хувь хүн, эсвэл бүлэг нь аливаа зүйлийг өөрөөр хийх, эсвэл өөр үүрэг гүйцэтгэх үед үүсч буй суралцах хэрэгцээг хэлнэ. Аль ч ажлын орчинд ийм хэрэгцээ байнга үүсдэг ба өдөр тутмын ажилд үүнийг албан бусаар шийдэж болно (The Cabinet Office, 1988: 4).

Сургалтын хэрэгцээ (Training need) – Суралцахуйн хэрэгцээг энгийн өдөр тутмын үйл явцад шийдэх боломжгүй болсон тохиолдолд, эсвэл уг суралцахуйн хэрэгцээг шийдэхэд цаг хугацаа их орох юмуу эрсдэлтэй байх, өндөр өртөгтэй тусах, гүйцэтгэлийн стандартын шаардлага хангахгүй байх, мөн сургалт нь тухайн хэрэгцээг хангах хамгийн зардал багатай арга зам гэж үзсэн тохиолдлуудад сургалтын хэрэгцээ буй болно (Cabinet Office, 1988:4).

Сургалтын үнэлгээ (Training evaluation) – Багшлахуй болон суралцахуйд хэрэглэсэн дизайн, арга зүйн аль нь сайн, аль нь амжилтгүй болсон, юуг үлдээж, юуг өөрчлөх вэ гэдэг шийдвэр гаргахад нь сургагч болон суралцагч нарт туслах зорилгоор ашигласан бүх үйл ажиллагааг хамруулан үнэлэх нэр томъёо юм (Wilson, 1999:377).

Сургалтын хөтөлбөр (Curriculum) – Тодорхой түвшний, тухайн боловсролын хөтөлбөрийг /Бакалавр, магистр, докторын гэх мэт/ хэрэгжүүлэхэд чиглэсэн зорилт, агуулга, сурах, сургах арга зүй, үнэлгээ, орчин, хэрэглэгдэхүүнийг тодорхойлсон баримт бичгийг” хэлнэ (ШУТИС, 2017:4). Суралцагч, юуг хэзээ, ямар зорилгоор, яаж, хэр зэрэг судлахыг системтэй бөгөөд зорилготойгоор тодорхойлсон баримт бичиг (UNESCO, 2013 in Боловсрол, Соёл, Шинжлэх

Ухаан, Спортын Яам, Дээд боловсролын нэр томъёоны Монгол-Англи-Орос тайлбар толь. 2019:149).

Сургалтын хөтөлбөр төлөвлөлт (Curriculum planning) – Мөрдөгдөж буй сургалтын хөтөлбөрийн шаардлага болон байгаа нөөц бололцоонд тулгуурлан юуг, яагаад, хэрхэн сургах талаар сургалтын үйл ажиллагааг зохион байгуулахтай холбоотой шийдвэр гаргах үйл явц юм (Боловсрол, Соёл, Шинжлэх Ухаан, Спортын Яам, Дээд боловсролын нэр томъёоны Монгол-Англи-Орос тайлбар толь. 2019:151).

Сургалт, хөгжлийн хөтөлбөр (Training and development programme) – Байгууллага үйл ажиллагаагаа тогтвортой, амжилттай явуулахын тулд байгууллагад хэрэгцээтэй байгаа чадавх, ур чадвар, мэдлэг чадваруудыг тодорхойлж, хүмүүсийнхээ тэдгээр хэрэгцээг хэрхэн хөгжүүлэх тухай стратегиа тоймлон боловсруулахыг хэлнэ (CIPD Их Британийн Хүний Нөөцийн Хөгжлийн Тусгай эрх бүхий Институт). Байгууллага хүний нөөцөө сургаж, хөгжүүлэх бодлогын энэхүү баримт бичиг нь тухайн байгууллагын стратегийн зорилтуудтай нийцсэн байх ёстой чухал бүрэлдэхүүн хэсэг юм. Мөн уг баримт бичиг нь байгууллагын гүйцэтгэлийн хэрэгцээг хангах зорилго агуулсан үндсэн баримт бичиг гэж үздэг.

Сургалтын төлөвлөгөө (Study plan) – Сургалт, судалгааны зорилгод /бакалавр, магистр, докторын хөтөлбөр гэх мэт/ хүрэхийн тулд судалбал зохих хичээлийн /заавал судлах, сонгон судлах, чөлөөт сонгон судлах хичээл/ багц (UNESCO, 2013 in Боловсрол, Соёл, Шинжлэх Ухаан, Спортын Яам, Дээд боловсролын нэр томъёоны Монгол-Англи-Орос тайлбар толь. 2019:148).

Сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрийн зорилго (Purpose of the training/learning, development programme) – Сургалт, хөгжлийн зорилгыг байгууллагын стратеги, байгууллагын хэрэгцээ болон хүний нөөцийн бодлоготой уялдуулан тодорхойлно. Зорилгыг хэлтэс, нэгжүүд байгууллагынхаа стратегийн зорилтод нийцүүлэн албан хаагчдын гүйцэтгэлийг сайжруулах, ажиллах хүчний төлөвлөлт, ирээдүйн ур чадварын хэрэгцээ, шилжилт, хөдөлгөөнийг харгалзан өргөн хүрээнд томъёолох ёстой (Civil Service Training and Development Centre. 2011:4).

Сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрийн зорилтууд (Objectives of the training/learning, development programme) – Ажилтан тус бүрийн сургалт, суралцахуйн хэрэгцээг тодорхойлсны үндсэн дээр байгууллагын ажилтнуудыг сургаж, хөгжүүлэхэд чиглэсэн сургалтын үйл ажиллагааны чиглэлийг хэмжигдэхүйц хүлээлтүүдээр тодорхойлох мэдээлэл. Үүнд: хэлтэс, нэгж бүрийн болон хэлтэс дундын нийтлэг хэрэгцээг хөндсөн мэдлэг, ур чадварыг дээшлүүлэх сургалтуудыг тодорхойлж, ашиглах байгууламж, сургагч, суралцахуйн нөөц бололцоог хуваалцах, хэмнэлттэй сургалт зохион байгуулах боломжууд ч багтана. Боловсролын “Сургалтын хөтөлбөрийн зорилт гэдэг нь Сургалтын хүрэх үр дүнд заасны дагуу суралцагч юу мэддэг, чаддаг болсон байх /суралцагч юу сурч мэдэхийг



зорьсон/, бүтээгдэхүүн эсвэл гүйцэтгэл /сургалтын үр дүнд суралцагч ямар бүтээгдэхүүн гаргах/, үйл явцын /сургалтын үйл ажиллагааны чиглэлийг тодорхойлсон/ **хэмжигдэхүйц хүлээлтүүдийг** тусгасан ойрын ирээдүйд гүйцэтгэхээр шийдвэрлэсэн бодлого. Өөрөөр хэлбэл, суралцагч юу сурч мэдэх, юу хийж чаддаг болохыг заасан сургалтын хүрэх үр дүнг тодорхойлсон мэдээлэл” (UNESCO, 2013 in Боловсрол, Соёл, Шинжлэх Ухаан, Спортын Яам, Дээд боловсролын нэр томъёоны Монгол-Англи-Орос тайлбар толь. 2019:153)

Төсөлд суурилсан сургалт (project-based learning) – Тодорхой төсөл, сэдэв, үзэл баримтлалд чиглэсэн бодит асуудлуудыг судлахад суралцагчийн орлцоог дэмжих үйл явц. Төсөлт ажлууд бодит асуудлыг шийдвэрлэхэд чиглэгддэг учраас “асуудалд суурилсан” гэж бас нэрлэгддэг. Төслийн санааг санал болгох боломжтой ч үйл ажиллагааг төлөвлөх, гүйцэтгэх ажлыг суралцагч ганцаараа болон багаар олон хоног, хэдэн долоо хоног, сараар ч хэрэгжүүлэх боломжтой. Энэ нь асуудалд суурилсан, үр дүнд чиглэсэн, бодит ертөнцийг танин мэдэх, асуудал шийдвэрлэх зорилго бүхий сургалтын хэлбэр юм (UNESCO, 2013 in Боловсрол, Соёл, Шинжлэх Ухаан, Спортын Яам, Дээд боловсролын нэр томъёоны Монгол-Англи-Орос тайлбар толь. 2019:173).

Ур чадвар (skills) – Эзэмшсэн мэдлэг, боловсрол, туршлагаа ашиглан даалгаврыг гүйцэтгэх, асуудлыг шийдвэрлэх чадвар, чадамж, авьяас (UNESCO, 2013 in Боловсрол, Соёл, Шинжлэх Ухаан, Спортын Яам, Дээд боловсролын нэр томъёоны Монгол-Англи-Орос тайлбар толь. 2019:182).

Үнэлгээ (Assessment) – Дээд боловсролын сургалтын байгууллагын /байгууллагын үнэлгээ/, эсвэл сургалтын хөтөлбөрийн түвшинд /хөтөлбөрийн үнэлгээ/ сургалтын үйл ажиллагааны үр өгөөж, агуулгынх нь нийцтэй байдлыг үнэлэн дүгнэх зорилгоор мэдээллийг системтэйгээр цуглуулан, дүн шинжилгээ хийж, хэрэглэх үйл явц (UNESCO, 2013 in Боловсрол, Соёл, Шинжлэх Ухаан, Спортын Яам, Дээд боловсролын нэр томъёоны Монгол-Англи-Орос тайлбар толь. 2019:182). Үнэлгээ гэсэн нэр томъёог хувь хүн юу сурсныг нь тодорхойлоход хэрэглэнэ. Суралцагчийн чадамж, чадварыг үнэлэхэд онцгойлон анхаарна. Тухайлбал, сорил авч шалгах гэх мэт (Wilson, 1999:380)

Хөтөлбөрийн үнэлгээ (Programme evaluation) – Хөтөлбөрийн агуулга, хэрэгжүүлэх үйл явц, үр дүнг задлан шинжлэх, үнэлж дүгнэх үйл ажиллагаа ба өөрөөр хэлбэл хөтөлбөрт ерөнхий үнэлгээ өгөх, чанарын баталгаа хийх үнэлгээ (ШУТИС, 2017).

Цогц чадамж (Competency) – Цогц чадамж (COMPETENCY) гэдэг нь тухайн албан тушаалд өндөр гүйцэтгэлтэй ажиллахад шаардлагатай хувь хүний эзэмших ёстой, эсвэл эзэмшсэн **МЭДЛЭГ, УР ЧАДВАР** болон **ХАНДЛАГА/ЗАН ҮЙЛ**-ийн нэгдэл юм. Цогц чадамж гэдэг нь ажиллагчдын өдөр бүр ажил үүргээ гүйцэтгэж, мэргэжлийн, хариуцлагатай төрийн албаны хэтийн зорилгыг ханган биелүүлэхийн тулд эзэмшдэг, эрхэмлэдэг үнэт зүйлс, хандлага, ур

чадвар, мэдлэгийн нэгдэл юм (Д. Байгал, 2021. Цогц чадамжид суурилсан Хүний нөөцийн менежментийн сургалт: Цогц чадамжийн хүрээ, гарал үүсэл, ач холбогдол, үйл ажиллагаанд ашиглах нь).

Хандлага (attitude) – Аливаа зүйлд хариу үйлдэл үзүүлэх тогтвортой, урт хугацааны, суралцаж олж авсан төлөв байдал бөгөөд энэ нь итгэл үнэмшил / танин мэдэхүй/, мэдрэмж /нөлөөлөх байдал/, санаа зорилго /когнитив/ дээр суурилдаг. (UNESCO, 2013 in Боловсрол, Соёл, Шинжлэх Ухаан, Спортын Яам, Дээд боловсролын нэр томъёоны Монгол-Англи-Орос тайлбар толь. 2019:203)

Хүний нөөцийн хөгжил (Human resources development) - хүний нөөцийн хөгжил гэдэг нь байгууллагын гүйцэтгэлийг сайжруулах зорилготой байгууллагын хөгжил, боловсон хүчний сургалт, хөгжлийн үйл явц юм (Свансон, 1995:208)”

Шавилан суралцах/Менторшип (Mentorship) – Ажилтны хэвтээ болон босоо чиглэлд карьерын хөгжлийг нь хангахын тулд ажлын байранд нь дадлага туршлагатай ажилтныг дагалдан шавилж суралцах зохион байгуулалттай сургалт, хөгжлийн хэлбэр юм. Ажлын холбоо сүлжээ арвин их, илүү туршлага, мэдлэгтэй хувь хүн тухайн чиглэлээр өөрийн сурч, мэдсэн зүйлээ шинээр ажиллаж сурч байгаа хувь хүнд дамжуулах замаар үүсэх хоёр хүний хоорондын харилцаа холбоог хэлнэ. Менторинг нь ажилтны карьер болон нийгэм сэтгэлзүйн хөгжлийг дэмжихэд чиглэдэг ба тодорхой нэг ур чадвар, зан үйл/ дадлын хүрээнд баригдалгүйгээр тухайн хүнийг, түүний карьерыг бүхэлд нь авч үздэгээрээ көүчингээс ялгаатай (Harvard Business Essentials, 2016:2).

Шийдвэрлэх асуудалд тулгуурлан суралцах (Problem/task-oriented learning) – Ажиллагчид мэдээлэл хайж олж авах, түүнийгээ хуваалцах, туршилт хийж, шийдэлд хүрэх ба төгсгөлд нь шинээр олсон зүйлийнхээ талаар бусаддаа мэдээлэх (Засгийн газрын 1999 оны 96-р тогтоолын хавсралт. Төрийн албаны сургалт ба мэдлэг чадвар бий болгох хөтөлбөр: *Алсын хараа, бодлого, стратеги*)

НЭГ. ХӨТӨЛБӨРИЙН ҮНДЭСЛЭЛ

1.1 Байгууллагын өнөөгийн байдал, тулгамдсан асуудал

Сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрийг боловсруулахдаа юуны өмнө тухайн хөтөлбөрийн үндэслэлийг байгууллагын өнөөгийн байдал болон тулгамдсан асуудлыг тодруулсны үндсэн дээр гаргаж тавина.

Өнөөгийн байдал

Энэ хүрээнд тухайн байгууллагын үйл ажиллагааны онцлог, чиг үүрэг, байгууллагын үйл ажиллагаанд нөлөөлдөг дотоод болон гадаад хүчин зүйлсийг дурдана. Тухайлбал, гадаад хүчин зүйлд Монгол Улсын урт, дунд хугацааны хөгжлийн баримт бичгүүд, тухайн салбарын эрхзүйн зохицуулалт, нийгэм эдийн засгийн өнөөгийн байдал нь тус байгууллагад хэрхэн нөлөөлж буйг бичиж болно.

Хүчин зүйлсийн нөлөөллийг тодруулахдаа янз бүрийн арга хэрэглэж болох бөгөөд эдгээрийн нэг нь гадаад хүчин зүйлсийг тодруулах PESTLE шинжилгээ юм. PESTLE шинжилгээ нь байгууллагын стратегийн орчны өөрчлөлтийн гол хөдөлгөгч хүчийг тодорхойлох, стратегийн шийдвэр гаргахад дэмжлэг үзүүлэх зорилгоор ашигладаг шинжилгээний хэрэгсэл билээ. PESTLE нь улс төр, эдийн засаг, нийгэм, технологи, хууль эрх зүй болон байгаль орчны хүчин зүйлсийг агуулж, тэдгээр нь тухайн байгууллагад хэрхэн нөлөөлөхийг тодруулдаг. Уг шинжилгээг ажлын хэсгээрээ хийж болно.

Хүснэгт 1. PESTLE шинжилгээ

	Гадаад хүчин зүйлс	Тухайн салбарт нөлөөлөх байдал	Байгууллагад үзүүлэх нөлөө
УЛС ТӨРИЙН /POLITICAL/	Засгийн газрын бодлого Улс төрийн тогтвортой байдал г.м		
ЭДИЙН ЗАСГИЙН / ECONOMIC/	Дэлхийн/гол эдийн засгийн түнш орнуудын эдийн засаг, түүхий эд, валютын ханш Улсын эдийн засаг болон төсвийн нөхцөл байдал Амжиргааны түвшин, Ядуурал, Хөдөлмөр эрхлэлт, Нийгмийн даатгал, халамж г.м		
НИЙГМИЙН /SOCIAL/	Амьдралын хэв маягийн өөрчлөлт Ажил мэргэжлийн хандлага Ажил амьдралын тэнцвэр Хүн ам зүйн хүчин зүйл г.м		
ТЕХНОЛОГИЙН / TECHNOLOGY/	Инноваци, Технологийн дэвшил хийгээд тэдгээрийн давуу, сул тал Ажил хэрэгт нэвтэрч байгаа техник, технологийн шийдэл Нийгмийн сүлжээ Хиймэл оюун ухаан Ухаалаг засаглал г.м		

	Гадаад хүчин зүйлс	Тухайн салбарт нөлөөлөх байдал	Байгууллагад үзүүлэх нөлөө
ХУУЛЬ ЭРХ ЗҮЙН / LEGAL/	Хөдөлмөрийн хууль Төрийн албаны хууль Төрийн албан хаагчийн ёс зүй, ашиг сонирхлын зөрчлөөс ангид байх, Хөдөлмөр, аюулгүй байдал, Ажлын байрны дарамт зэргийн зохицуулалтууд г.м		
БАЙГАЛЬ ОРЧНЫ / ENVIRONMENTAL/	Байгаль орчны асуудлууд Ногоон ажлын байр болон худалдан авалт Гамшгийн удирдлага, зохицуулалт г.м		

Тухайн хүчин зүйл бүрийг илүү нарийвчлан тодорхой гаргасны үндсэн дээр энэ нь тухайн салбарт хэрхэн нөлөөлөх вэ? гэдгийг “Тухайн салбарт нөлөөлөх байдал” баганад тодорхой бичиж, “Байгууллагад үзүүлэх нөлөө” гэсэн сүүлийн баганад нөлөөллийн зэргийг Их, Дунд, Бага хэмээн тавина. Үүний дараа ажлын хэсгээрээ ярилцан тухайн байгууллагад их болон дунд зэрэг нөлөөлөх гадаад хүчин зүйлсийг эрэмбэлэн тэдгээрт гол анхаарлаа төвлөрүүлэн гарч болзошгүй эрсдэл, сөрөг нөлөөг бууруулахын тулд ажилтнуудын Сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрт тусгах асуудлуудыг хэлэлцэх нь зүйтэй.

Тухайн байгууллага чиг үүргээ хэрэгжүүлэхэд дээр дурдсан гадаад хүчин зүйлсийг харгалзаж үзэхийн зэрэгцээ байгууллагын дотоод орчны шинжилгээ хийх буюу байгууллагын гүйцэтгэлд тулгамдаж буй асуудлаа шинжилж, ажилтны хөгжил, ур чадвартай хамааралтай асуудлыг олж тодорхойлох шаардлагатай. Дотоод орчны шинжилгээг хийхдээ тухайн байгууллагын стратеги, хүний нөөцийн бодлогод суурилан өнөөгийн байдлаа тодорхойлох нь хамгийн чухал.

Дотоод хүчин зүйлсийг байгууллагын хүчин зүйлс ч гэж нэрлэх нь бий. Эдгээр хүчин зүйлсэд байгууллагын бүтэц зохион байгуулалт, байгууллагын стратеги, байгууллагын соёл, үйлдвэрчний эвлэл, санхүүгийн нөөц боломж зэргийг хамруулан ойлгоно. Байгууллагын дэвшүүлэн тавьсан стратегид тухайн байгууллага нөөцүүддээ тулгуурлан хүрэхийг зорьж буй үр дүндээ хэрхэн хүрэх арга замуудаа тодорхойлсон байдаг тул одоо байгаа хүний нөөц нь стратегийн зорилго, зорилтуудыг хэрэгжүүлэхэд мэдлэг, ур чадвар хандлагын хувьд хангалттай юу гэдгийг үнэлж дүгнэх нь зүйтэй. Түүнчлэн, тухайн байгууллагад төлөвшсөн байгууллагын соёл нь ажилтнуудыг сурч, чадавхжих, хамтаар хөгжих уур амьсгалыг бүрдүүлж чадаж байна уу, байгууллагын хүний нөөцийн залгамж холбоо нь ажилтнуудын дунд бүрдсэн үү зэргийг өнөөгийн нөхцөл байдлаа тодорхойлохдоо харгалзаж үзэх нь чухал юм. Эдгээрээс гадна төрийн захиргааны төв байгууллагын үйлчлүүлэгчид болох иргэд, аж ахуйн нэгж, байгууллагуудаас ирүүлсэн санал, гомдлыг барагдуулдаг алба, нэгжтэй хамтран ажиллаж, иргэдээс ирж буй албан хаагчтай холбоотой санал гомдолд шинжилгээ хийж, иргэн төвтэй төрийн албаны үйлчилгээг хэрэгжүүлэхэд төрийн албан хаагчдад дутагдаж буй мэдлэг, ур чадвар, хандлага, сэтгэлгээг

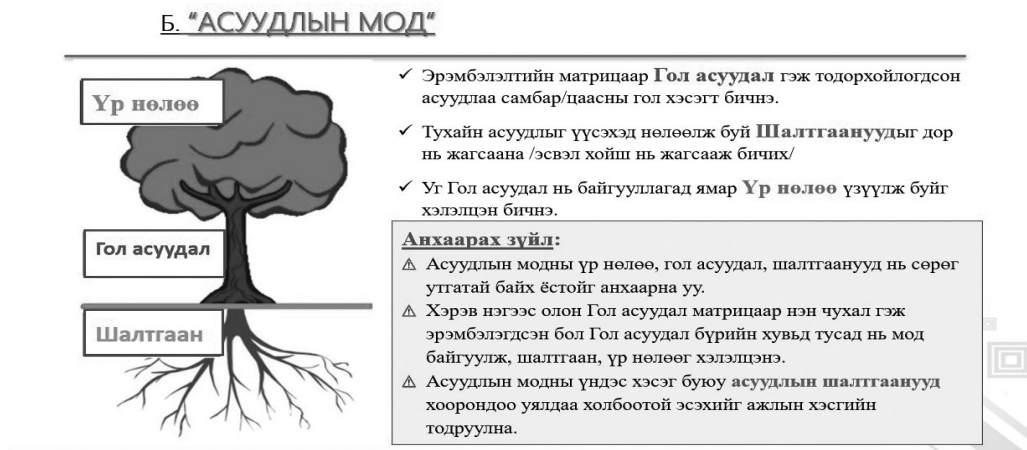
төлөвшүүлэхэд ямар сургалт, хөгжлийн үйл ажиллагаа төлөвлөж, хэрэгжүүлэх шаардлагатай байгааг дэвшүүлэн гаргана.

Тулгамдсан асуудал

Өнөөгийн байдлын үнэлгээнд тулгуурлан байгууллагын хүний нөөцийн тулгамдсан асуудлыг тодорхойлж гаргана. Тулгамдсан асуудлуудыг шийдвэрлэвэл зохих учир холбогдлын эрэмбээр нь жагсааж тэдгээрт үндэслэл тайлбар хийх нь зүйтэй.

Ашиглаж болох аргын жишээ: Асуудлыг тодруулахдаа Эрэмбэлэлтийн матриц, Асуудлын мод /Зураг 1/, Загасны ясан диаграм, нөхцөл байдлын шинжилгээ зэрэг аргуудыг дангаар нь болон хослуулан хэрэглэж болно. Тухайлбал, тухайн байгууллагад тулгамдаж буй асуудлуудаас нэн тэргүүнд шийдвэрлэх асуудлыг тодруулахдаа Эрэмбэлэлтийн матрицыг ашиглана. Харин тодруулсан тэргүүн ээлжинд шийдвэрлэх асуудлын учир шалтгааныг “Асуудлын мод”-ны аргаар ажлын хэсгийнхэн ярилцаад тодруулж болох юм.

Зураг 1. Асуудлын модны арга



Асуудлын учир шалтгааныг байгууллага, хүний нөөц талаасаа тодруулсны дараа эдгээр учир шалтгааныг арилгаснаар байгууллага болон салбарт үзүүлж буй сөрөг үр нөлөө буурах боломжтойг харж болно. Иймд асуудлын учир шалтгаан болсон хүний нөөцийн хүчин зүйлсийг ажлын хэсгийнхэн ярилцаж, түүнийгээ энэ хэсэгт бичих ба эдгээрийг арилгах, бууруулах арга замыг Сургалт, хөгжлийн хөтөлбөртөө тусгаж чадвал нэн чухал юм. Тулгамдсан асуудлаа зөв тодорхойлж гаргах нь сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрийн зорилгыг оновчтой тодорхойлох үндэслэл болдог.

1.2 Сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрийн зорилго

Зорилго: Сургалт, хөгжлийн зорилгыг байгууллагын стратеги, байгууллагын хэрэгцээ болон хүний нөөцийн бодлоготой уялдуулан тодорхойлно. Зорилгыг хэлтэс, нэгжүүд байгууллагынхаа стратегийн зорилтод нийцүүлэн албан хаагчдын гүйцэтгэлийг сайжруулах, ажиллах хүчний төлөвлөлт, ирээдүйн ур чадварын хэрэгцээ, шилжилт, хөдөлгөөнийг харгалзан өргөн хүрээнд томъёолох ёстой (Civil Service Training and Development Centre. 2011:4)

Тухайн хөтөлбөрийг хэрэгжүүлснээр төрийн захиргааны байгууллагын хувьд хүлээгдэж буй хөгжил, өөрчлөлтийг илэрхийлсэн байдлаар зорилгыг тодорхойлбол оновчтой юм. Үүнээс гадна хөтөлбөрийн зорилгод уг хөтөлбөрийг хэрэгжүүлсний ачаар тодорхой хугацааны дараа бий болох үр нөлөөг тодорхойлсон байвал зорилт, шалгуур үзүүлэлтийг тодорхойлох, хэрэгжилтийн явцад хяналт, шинжилгээ үнэлгээ хийхэд хялбар, ойлгомжтой байх болно.

Жишээ нь: Энэхүү хөтөлбөрийн зорилго нь Төрийн албаны тухай хуульд нийцүүлэн байгууллагын албан хаагчдыг үе шаттай сургаж, мэдлэг, ур чадварыг нь дээшлүүлж/хөгжүүлж, суралцагч байгууллагын соёлыг төлөвшүүлэхэд оршино (М.Мөнхбаяр, Ж.Алтайбаатар, 2020).

Эдгээр зорилгыг дэвшүүлэхдээ аль болох тухайн байгууллагын газар, хэлтэс, нэгжийн удирдлагын санал бодлыг авч, тусгах нь хэрэгжихүйц, бодитой хөтөлбөр болоход эерэг нөлөө үзүүлэх болно.

ХОЁР. СУРГАЛТ, ХӨГЖЛИЙН ХЭРЭГЦЭЭГ ТОДОРХОЙЛОХ

2.1 Сургалтын хэрэгцээг тодорхойлох

Байгууллагын өнөөгийн байдал, тулгамдсан асуудлыг тодорхойлсны дараа Сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрийг боловсруулж хэрэгжүүлэх агуулга, үйл ажиллагааны хамрах хүрээ, чиглэлийг нарийвчлах үүднээс өнөөгийн болон ирээдүйн мэдлэг чадварын хэрэгцээ, шаардлагыг тодорхойлох ёстой.

Сургалтын хэрэгцээг тодорхойлохдоо ажилтны одоогийн мэдлэг, ур чадвар, цогц чадамжийг өмнө дурдсан “**1.1. Байгууллагын өнөөгийн байдал, тулгамдсан асуудал**” хэсэгт тодорхойлж гаргасан асуудлуудтайгаа холбож, тэднийг яагаад сургаж, хөгжүүлэх хэрэгцээ байна вэ гэж авч үзэх хэрэгтэй.

Байгууллагын сургалтын хэрэгцээг дараах 3 түвшинд тодорхойлно. Үүнд:

- Байгууллагын түвшин
- Газар, хэлтэс, нэгжийн түвшин
- Ажилтны түвшин зэрэг болно.

Энд тайлбарлаж бичсэн сургалт, хөгжлийн хэрэгцээг тодорхойлох аргууд нь тухайн байгууллага өөрийн онцлог, боломж, нөхцөл байдлыг харгалзан үзэж тохирохуйц аргыг нь сонгож болох хувилбаруудыг санал болгож байгаа тул



заавал бүгдийг ашиглах албагүй юм.

Түүнчлэн төрийн захиргааны албан хаагчийн сургалт, хөгжлийн хэрэгцээг Монгол Улсын Засгийн газрын 2020 оны 218 дугаар тогтоолоор баталсан “Төрийн жинхэнэ албан хаагчийн гүйцэтгэлийн төлөвлөгөө боловсруулж батлах, ажлын гүйцэтгэл, үр дүн, мэргэшлийн түвшинг үнэлэх журам”, Засгийн газрын Хэрэг эрхлэх газрын даргын 2020 оны 100 дугаар тушаалаар баталсан 5, 6, 9, 10 дугаар хавсралтуудад заасан аргазүйд суурилан тодорхойлох нь байгууллагын стратегийн болон гүйцэтгэлийн төлөвлөгөөтэй уялдан хөтөлбөр хэрэгжих бодит нөхцөл бий болох давуу талтай.

Байгууллагын түвшинд: Монгол Улсын урт хугацааны хөгжлийн баримт бичиг, тухайн салбарын хөгжлийн стратеги болон байгууллагын стратегийн төлөвлөгөө, бусад холбогдох бодлогын баримт бичигтэй уялдуулан байгууллагын түвшинд сургалтын хэрэгцээг тодорхойлно. Эдгээр баримт бичгийн зорилго, зорилт, үйл ажиллагаа нь байгууллагын стратегийн төлөвлөгөөнд тусгалаа олсон байдаг тул сургалтын хэрэгцээгээ тодруулахдаа байгууллагынхаа стратегийн төлөвлөгөөнд дэвшүүлсэн зорилго, зорилт, хүрэх үр дүн, үйл ажиллагааг амжилттай хэрэгжүүлэхэд танай байгууллагын газар, хэлтэс, нэгжүүд, тэдгээрийн ажилтнуудад ямар мэдлэг, ур чадвар, хандлагыг төлөвшүүлэх зайлшгүй шаардлагатай болохыг тодорхойлно. Иймд байгууллагын түвшний зорилго, зорилт нь газар, хэлтэс, нэгж болон ажилтны түвшний сургалтын хэрэгцээг бий болгодог.

Түүнчлэн, тухайн салбар болон байгууллагын хувьд цаашид бий болох шинэ хандлага, өөрчлөлт нь байгууллагын сургалтын хэрэгцээг бий болгож байдаг. Үүнд: бодлогын шинэ зохицуулалт, шинэ дүрэм журам, стандарт, шинэ төрийн үйлчилгээ, шинэ технологи, програм хангамж, үйл ажиллагааны шинэ арга барил зэрэг нь цаашид тухайн байгууллагын хувьд ямар сургалтын хэрэгцээ гарахыг тодорхойлдог тул үүнд бэлтгэж байгууллагынхаа сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрөө боловсруулах шаардлага гарна.

Өнөөгийн үйл ажиллагаандаа дүн шинжилгээ хийж, алдаа дутагдал гарах, эрсдэл учрахад нөлөөлөх хүчин зүйлсийг үнэлсний дүнд тухайн байгууллагын ажилтнуудад дутагдаж буй мэдлэг, ур чадвар, хандлагыг тодруулах замаар сургалтын хэрэгцээг мөн тодорхойлж болдог. Гэхдээ үйл ажиллагаа доголдолтой, тааруу байгаа шалтгааныг сайтар тодруулж, энэ нь үнэхээр ажилтны мэдлэг, ур чадвартай холбоотой юу? эсвэл үйл ажиллагааны процесс, газар, хэлтэс, нэгжийн ажлын уялдаа холбоо дутагдалтай байснаас болсон уу? эсвэл харъяа болон харилцагч бусад байгууллагын үйл ажиллагааны доголдол нь танай байгууллагын үйл ажиллагаанд сөргөөр нөлөөлж байна уу? гэдгийг сайтар шинжлэх хэрэгтэй. Хэрэв танай байгууллагын ажилтнуудаас хамаарч байгууллагын гүйцэтгэл хангалтгүй гарч байгаа бол ажилтнуудад дутагдаж буй мэдлэг, ур чадварыг эзэмшүүлэх, хандлагыг төлөвшүүлэх сургалтын хэрэгцээ бий болж байна.

Энэ үүднээс сургалтын хэрэгцээг тодруулах явцад байгууллагын хэрэгцээ, шаардлагын шинжилгээг хийж, тухайн байгууллагын үйл ажиллагааг сайжруулахад ямар арга хэмжээ авч хэрэгжүүлэх шаардлага байгааг тодруулснаар одоогийн тулгарсан бэрхшээл, дутагдлыг засахад зөвхөн ажилтнуудыг сургах бус харин салбарын тогтолцоо, байгууллагуудын уялдаа, байгууллагын үйл ажиллагааны процесс зэрэгт асуудал байвал тэдгээрийг засаж сайжруулахад чиглэсэн бодлого, зохицуулалтыг төлөвлөж хэрэгжүүлэх нь чухал юм.

Газар, хэлтэс, нэгжийн түвшинд: Байгууллагын стратегийн төлөвлөгөөнд дэвшүүлсэн зорилго, зорилтуудаас тухайн нэгжид хамаарах зорилтуудад хүрэхийн тулд ямар үйл ажиллагаа явуулдаг, үүнд хэдэн ажилтан, ямар чиг үүргийг хэрэгжүүлдэг, тухайн нэгжийн өнөөгийн нөхцөл байдлыг харгалзан сургалт, хөгжлийн ямар хэрэгцээ байгааг тодорхойлох үйл ажиллагааг энэ түвшинд хамруулан авч үзнэ. Байгууллагын түвшинд хэрэгцээг тодорхойлоход орхигдох магадлалтай зүйлс нь нэгжийн түвшинд илүү нарийн тодорхой гарч ирдэг.

Нэгжийн түвшинд сургалт, хөгжлийн хэрэгцээг тодорхойлохдоо хоёр хандлагыг зэрэгцүүлэн хэрэглэх нь илүү үр дүнтэй. Үүнд: Сургалтын хэрэгцээний шинжилгээ болон Гүйцэтгэлийн удирдлага, хөгжлийн тогтолцоо багтана.

Сургалтын хэрэгцээний шинжилгээ: Газар, хэлтэс нь өнөөгийн үйл ажиллагаагаа үр дүнтэй удирдаж, ирээдүйн сорилтуудыг даван туулахад шаардлагатай мэдлэг, ур чадвар, хандлагыг тодорхойлоход энэ шинжилгээг хийнэ. Сургалтын хэрэгцээний шинжилгээ нь одоогийн болон ирээдүйн хэрэгцээний хоорондын зөрүүг тодорхойлох ёстой. Үүний тулд ажилтнууд одоогоор ямар мэдлэг, ур чадвартай байгааг илрүүлэн дүн шинжилгээ хийх, цаашдын өөрчлөлт, хөгжил болон үйл ажиллагааны хэтийн төлөв байдалтай уялдан гарч ирж болох хэрэгцээтэй мэдлэг, ур чадварын тогтоох шаардлагатай.

Гүйцэтгэлийн удирдлага, хөгжлийн тогтолцоо (Performance Management and Development System): Үүнийг ажилтны ажил үүргийн тодорхойлолт болон ажилтантай хийсэн ярилцлагаар тодорхойлох боломжтой. Тухайн ажлын байранд тавигдах шаардлага болон ажил үүргээ гүйцэтгэхэд уг ажилтаны одоо байгаа мэдлэг, ур чадвар, хандлага нь хангалттай байна уу? гэсэн зөрүүгийн шинжилгээг хийнэ.

Нэгжийн түвшинд сургалт, хөгжлийн хэрэгцээг тодорхойлох үйл ажиллагаанд эдгээр шинжилгээг хийхдээ асуудлын шалтгааныг тодруулж, шийдлийг гаргахад өргөн ашиглагддаг Асуудлын мод, Шийдлийн модны арга, Загасны ясан диаграм, SWOT шинжилгээ, ур чадварын матрицын аргуудыг дангаар нь болон хослуулан хэрэглэх боломжтой.

Энгийн түвшинд нөхцөл байдалдаа шинжилгээ хийхэд нэгжийн түвшинд ажилтнуудынхаа оролцоотойгоор SWOT шинжилгээг хийж /Хүснэгт 2/, нэгжийнхээ дотоод давуу, сул талуудыг илрүүлж, ашиглаж болох боломжууд

хийгээд, цаашид тулгамдах асуудал бэрхшээлийг ажилтнууд болон удирдлагууд хамтран тодорхойлж болно.

Хүснэгт 2. SWOT шинжилгээний ерөнхий загвар

... газар/хэлтэсийн Давуу тал	... газар/хэлтэсийн Сул тал
...	...
...	...
Боломж	Цаашид тулгарах бэрхшээл, саад
...	...
...	...

SWOT шинжилгээний үр дүнд тухайн нэгжийн ажилтнууд цаашид сул талаа арилгах, ирээдүйд тулгарах асуудал бэрхшээлийг амжилттай даван туулахад ямар мэдлэг, ур чадвар, хандлага шаардлагатай байгааг тодруулна.

Үүний дараа тухайн нэгжийн ажилтнуудын ур чадварын өнөөгийн түвшин, цаашид сайжруулах эрмэлзэл бий эсэхийг харуулсан “Ур чадварын матриц”-ыг /Хүснэгт 3/ байгуулж, дүн шинжилгээ хийж болно.

Хүснэгт 3. Ур чадварын матрицын ерөнхий загвар

Цогц чадамж	Ажилтан А		Ажилтан Б		Ажилтан В	
	Түвшин	Эрмэлзэл	Түвшин	Эрмэлзэл	Түвшин	Эрмэлзэл
Ур чадвар 1						
Ур чадвар 2						
Ур чадвар 3						
Ур чадвар ... г.м						

Матрицад тусгагдах ур чадварууд нь тухайн газрын үйл ажиллагааны чиглэл, газрын хүрээнд дэвшүүлсэн зорилго, зорилт болон гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлтүүдийг биелүүлэхэд тухайн газрын батлагдсан бүтэц, орон тоонд ажиллаж буй ажилтнуудад байх ёстой ур чадварыг тусгана. Ур чадварын түвшинг 0-5 оноогоор үнэлнэ. Үүнд: 0- ур чадваргүй, 1- анхан шатны түвшин, 2- зарим туршлага байгаа, 3- дундаж түвшин, 4- ахисан түвшин, 5- энэ чиглэлийн шинжээч/мэргэжилтэн зэргээр ажилтан бүрийн хувьд тухайн ур чадварыг үнэлж харгалзах оноог тавина. Мөн ур чадвар бүрийн хувьд тухайн ажилтан уг ур чадварыг ажилдаа хэрэглэх сонирхол, эрмэлзэл бий юу? гэдгийг ажилдаа хэрэглэх эрмэлзэл байхгүй бол-0, уг ур чадварыг сурч ажилдаа хэрэглэхийг хүсч байгаа бол-1 гэсэн хоёр тоон утгаар үнэлнэ. Ийнхүү нэгжийн түвшинд бүх ажилтныг үнэлсний дараа газар, хэлтэс/нэгжийн удирдлага болон хүний нөөцийн мэргэжилтнүүд тухайн нэгжийн ажилтнуудад хэрэгцээт сургалтын төлөвлөгөөг боловсруулна. Энэ аргын давуу тал нь ажилтан бүрийн

ур чадварын түвшинг үнэлэхийн зэрэгцээ өөрт нь хангалтгүй байгаа ур чадварыг сурах, сурснаа ажилдаа хэрэглэх хүсэл эрмэлзэл ажилтнуудад бий эсэхийг давхар мэдээлдэгт оршино.

Эдгээр аргуудаар илрүүлсэн сургалт, хөгжлийн хэрэгцээг сургалтын ямар арга хэлбэрээр, хэрхэн, хэзээ, ямар эх үүсвэрээр, хэн хариуцаж явуулахыг Сургалтын төлөвлөгөөг боловсруулахдаа илүү тодорхой тусгах юм.

Ажилтны түвшинд: Байгууллагын болон нэгжийн түвшинд хэрэгцээг тодорхойлохын зэрэгцээ ажилтан буюу хувь хүний түвшинд сургалт, хөгжлийн хэрэгцээг тодорхойлох нь тухайн байгууллагын Сургалт, хөгжлийн хөтөлбөр болон Сургалтын төлөвлөгөө амжилттай хэрэгжиж, байгууллага нь дэвшүүлсэн зорилго, зорилтдоо хүрэх гол суурь болно.

Энд тухайн ажилтны анкет, гүйцэтгэлийн төлөвлөгөөний хэрэгжилт, шууд удирдлагын үнэлгээ болон хамт олны үнэлгээг ашиглан одоо байгаа түвшин болон цаашид сайжруулах шаардлагатай мэдлэг, ур чадвар, хандлагын⁹ зөрүүг тодорхойлно. Уг зөрүү нь тухайн ажилтны сургалтын хэрэгцээг илэрхийлдэг. Ажилтны түвшинд сургалтын хэрэгцээг тодорхойлохдоо эхлээд тухайн ажлын байранд тавигдах хэмжигдэхүйц гүйцэтгэлийн шалгууруудыг тодорхойлсон байна. Дараа нь эдгээр шалгуурууд хийгээд ажилтны гүйцэтгэлийн үзүүлэлтүүдийн хооронд зөрүү бий эсэхийг баримт бичгийн шинжилгээ, ганцаарчилсан ярилцлага, 360 хэмийн үнэлгээний аргуудыг хэрэглэн тодорхойлох замаар сургалтын хэрэгцээг тодруулна.

360 хэмийн үнэлгээ нь ажилтнуудын мэдлэг, ур чадвар, хандлага, ёс зүй, харилцаа, манлайллын ур чадвар зэргийг өөрөөс нь болон удирдлага, хамт ажиллагчид, харилцагч нараар үнэлүүлэн үнэн зөв, бодитой үнэлгээнд суурилан тухайн ажилтныг чиглүүлэх, сургаж хөгжүүлэх, хамт олны соёлыг бэхжүүлж, гүйцэтгэлийн үр дүн, бүтээмжийг нэмэгдүүлэхэд чиглэсэн арга хэмжээг тодорхойлоход тусалдаг арга юм. Энэхүү үнэлгээг 0-5 оноогоор дурдсан талуудаар үнэлүүлж, үр дүнг радар диаграммаар харуулбал удирдлага болон ажилтнуудад илүү ойлгомжтой байх болно.

Одоо хэрэгжиж байгаа “Монгол Улсад мэргэжлийн, иргэн төвтэй төрийн албыг төлөвшүүлэх” Канад улсын санхүүжилтээр НҮБ-ын Хөгжлийн хөтөлбөрийн төслийн хүрээнд төрийн албан хаагчийн цогц чадамжийг тодорхойлж хөгжлийн алс хэтийн зорилгыг ханган биелүүлэх асуудалд чиглүүлэхэд үндэслэл болгон хэрэгжүүлэхээр ажиллаж байна. Энэ ойлголтын хүрээнд төрийн албан хаагчдын цогц чадамжийн хэрэгцээг хэрхэн, ямар шалгуур үзүүлэлтээр тодорхойлох вэ? гэдэг асуулт гарч байгаа. Цогц чадамжид Удирдан зохион байгуулах, Дүн шинжилгээ хийх, Асуудлыг шийдвэрлэх, Манлайлах, Багаар ажиллах, Харилцаа гэсэн зургаан цогц чадамж агуулагддаг ба тэдгээрийг тодорхойлох шалгуур үзүүлэлтийг эерэг ба сөрөг зан үйлийн үзүүлэлтүүд (сайн гүйцэтгэлийг хангахад аль нь хэрэгтэй, аль нь үр дүн багатай байх вэ?) -ээр

⁹ Хандлагыг хэмжихэд хэцүү тул ихэвчлэн мэдлэг, ур чадварыг үнэлэх нь бий.

тогтоосон цогц чадамжийн хүрээг боловсруулан эхний байдлаар гаргаж байна (Хүснэгт 4-г харна уу. Байгал, Д., 2021). Иймд энэхүү үзүүлэлтүүдэд суурилан хэрэгцээг үнэлэх замаар шинжилж болно.

Хүснэгт 4. Цогц чадамж ба түүний шалгуур үзүүлэлтийн жишээ

Цогц чадамж 1 – Удирдан зохион байгуулах, Албан тушаалын зэрэглэл: Эрхэлсэн түшмэл	
Тодорхойлолт: Албан хаагч бүр зорилтдоо үр дүнтэй хүрэхийн тулд хариуцлагатай байж, гүйцэтгэл сайтай байгууллагыг хөгжүүлэхийн тулд хэрхэн хамтран ажиллах, мөн ажлаа маш сайн төлөвлөж нөөц боломжоо зөв зохион байгуулах ойлголт юм. Өөрөөр хэлбэл зорилтот ажлаа эрэмбэлэн батлагдсан төсвийн хүрээнд цаг хугацаанд нь чанартай гүйцэтгэх чадамж. Үүнээс гадна, үйл ажиллагаа бүр нь байгууллагын дүрэм, журамтай нийцсэн, чанартай үр дүн, үр ашигтай байдлыг бий болгоход тасралтгүй сайжирч байх тэр арга замыг тодорхойлдог байх чадвар мөн. Сайн, чанартай ажил, үйлчилгээг иргэдэд хүргэж, тэдний хэрэгцээг хангасан, үр дүнтэй харилцаа үүсгэн итгэлийг нь нэмэгдүүлж Төрийн бодлого, зорилтыг хэрэгжүүлэх юм	
Эерэг Эерэг үзүүлэлтүүд нь төрийн алба өөрийн үйл ажиллагааны үр нөлөө, соёл, нэр хүндийг сурталчлан таниулах, төрийн үйлчилгээг иргэдэд хүргэх чадавхийг бэхжүүлэхэд шаардлагатай зан төлвийг илтгэнэ	Сөрөг Сөрөг үзүүлэлтүүд нь үр нөлөө багатай зан төлвийг илтгэнэ
<ul style="list-style-type: none"> -Ажлыг эрэмбэлж, төлөвлөн хэрэгжүүлдэг бөгөөд эрсдэлийг урьдчилан харж бууруулдаг. -Сайжруулалтыг тасралтгүй хийдэг арга барилтай. -Хүний нөөц төлөвлөлт, байршуулалтыг хамгийн үр ашигтай байхуйцаар зохион байгуулдаг. -Учирч болохуйц хямрал, зөрчилдөөнийг урьдчилан тооцоолж, удирдан зохион байгуулдаг. -Албан хаагчид, удирдлагууд, олон нийттэй харилцаа үүсгэх боломжийг гаргадаг. -Ажлыг үр дүнтэй явуулахын тулд гүйцэтгэлийг тогтсон хугацаанд хянаж эргэн хардаг байх. -Оролцогч талуудыг тодорхойлж, төлөвлөгөө болон биелэлт дээр зөвлөдөг. -Ёс зүйн хэм хэмжээг сахиж адил тэгш, олон талт байдлыг илт баримталдаг. 	<ul style="list-style-type: none"> -Төлөвлөгөөг хатуу хэрэгжүүлдэг, ажлын чухлаас хамааран дарааллыг өөрчлөхийг ойшоодоггүй, -Үр ашигтай өөрчлөлтийг эсэргүүцдэг, хамрах хүрээг тодорхойлж чаддаггүй, -Өөрийн алдаа дутагдалд бусдыг буруутгадаг -Бодит бус ажлын зорилт тавьдаг -Албан хаагчидтай нүүр тулж харилцахаас зайлсхийдэг -Аливаа дутагдал болон залруулах асуудлуудад назгай ханддаг -Өөрийн шийдвэрийн бусдад үзүүлэх сөрөг нөлөөллийг үл тоомсорлодог -Албан хаагчдын нөөц боломжийг хөгжүүлж чаддаггүй -Оролцогч талуудад бодлогын хэрэгжилтийн үзүүлэх нөлөөлд ач холбогдол өгөхгүй эсвэл үл тоомсорлодог -Адил тэгш байдал, олон талт үйл ажиллагаанаас зайлсхийж, тоомжиргүй ханддаг

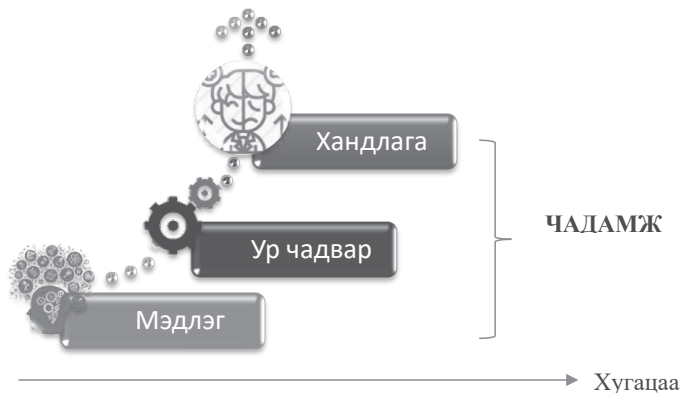
Эх сурвалж: Байгал, Д., 2021. Цогц чадамжид суурилсан Хүний нөөцийн менежментийн сургалт: Цогц чадамжийн хүрээ, гарал үүсэл, ач холбогдол, үйл ажиллагаанд ашиглах нь. НҮБХХ.

Ийнхүү байгууллага, нэгж, ажилтны түвшинд сургалт, хөгжлийн хэрэгцээ шаардлагыг тодорхойлсны дараа тухайн байгууллагын Сургалт, хөгжлийн хөтөлбөр боловсруулах ажил эхэлнэ.

2.2 Сургалтын хөтөлбөр төлөвлөлт

Байгууллагынхаа стратегийн төлөвлөгөөнд тусгасан зорилго, зорилт, үйл ажиллагааг амжилттай хэрэгжүүлэхэд шаардлагатай хүний нөөц, ажилтнуудын мэдлэг, ур чадварыг тодорхойлж, өнөөгийн нөхцөл байдалтай харьцуулан зөрүүг тодорхойлсоны үндсэн дээр уг зөрүүг арилгахын тулд сургалтын төлөвлөлтийг жил бүр боловсруулан сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрийг үе шаттайгаар хэрэгжүүлнэ. Гэхдээ мэдлэгийг богино хугацаанд өгч болох ч ур чадварыг дээшлүүлэхэд сургалтын үйл ажиллагааг үе шаттайгаар тасралтгүй явуулах богино, дунд хугацааны хүчин чармайлт хэрэгтэй. Харин байгууллагад шаардлагатай хандлагыг ажилтанд төлөвшүүлэхэд дунд, урт хугацааны хөтөлбөр, төлөвлөгөө, уялдаа холбоо бүхий цогц сургалт, хөгжлийн үйл ажиллагаанууд /Зураг 2/ байх хэрэгтэй.

Зураг 2. Цогц чадамж болон цаг хугацааны уялдаа



Цогц чадамж (competency) гэдэг нь мэдлэг, ур чадвар, хандлагыг агуулж байдаг тул байгууллагынхаа Цогц чадамжийн хүрээг тодорхойлох нь Сургалт, хөгжлийн хөтөлбөр болон Сургалтын хөтөлбөр төлөвлөлтөө боловсруулахад чухал ач холбогдолтой. Сургалтын хөтөлбөр төлөвлөлтийг боловсруулахдаа байгууллагад шаардагдах цогц чадамжийг тодорхойлж, төрийн захиргааны албан тушаалын ангилал, зэрэглэл бүрд зайлшгүй байх чадамжийг /Хүснэгт 5/ харгалзан үзэх нь зүйтэй.

Хүснэгт 5. Цогц чадамжийн хүрээ

Тэргүүн түшмэл	Манлайллын цогц чадамж	Төрийн албан хаагчийн үндсэн цогц чадамж	Байгууллагад шаардагдах цогц чадамж	Техникийн (мэргэжил) цогц чадамж
Эрхэлсэн түшмэл				
Ахлах түшмэл				
Эрхэлсэн түшмэл				
Туслах түшмэл				

Байгууллага бүрийн онцлогоос хамаарч цогц чадамжуудыг харилцан ялгаатай тодорхойлж болох ч төрийн захиргааны байгууллагуудын хүний нөөцийн цогц чадамжийг Удирдлагын академийн 2020 оны судалгааны үр дүнд суурилан тодорхойлж болох юм.

Энэхүү цогц чадамжийн хүрээнд тулгуурлан тодорхой үе шаттайгаар сургалт болон сургалт хөгжлийн бусад үйл ажиллагааг матриц байдлаар уялдуулан төлөвлөх нь илүү үр дүнтэй /Хүснэгт 6/. Ингэхдээ тухайн байгууллагын өнөөгийн нөхцөл байдал болон ажилтнуудын мэдлэг, ур чадварын түвшинг харгалзан төлөвлөлтөө боловсруулах юм.

Хүснэгт 6. Сургалт, хөгжлийн хөтөлбөр ба сургалт төлөвлөлтийн үйл ажиллагааг уялдуулах /Жишээ матриц¹⁰/

Шинэ ажилтан	0-1 жил		1-5 жил		Байнгын	
	Түвшин 1	Түвшин 2	Дунд түвшний менежер	Гүйцэтгэх удирдлага		
Чиглүүлэх хөтөлбөр /3 өдөр/	Төлөвлөх, гүйцэтгэх чадамжийг дээшлүүлэх /2 өдөр/		Гүйцэтгэх ажилтныг хөгжүүлэх сургалт	Удирдах ажилтны болон манлайллын хөгжлийн сургалт		
Жендэрийн мэдрэмжтэй байдал /1 өдөр/	Асуудлыг тодорхойлж, шийдэл боловсруулан шийдвэр гаргах /3 өдөр/					
Төрийн үйлчилгээг маш сайн үзүүлдэг үр дүнтэй, мэдрэмжтэй төрийн албан хаагчид /3 өдөр/	Анхан шатны харилцааны сургалт	Төрийн албаны инновацийг бий болгох, хэрэглэх /3 өдөр/				
Хувь хүний үр дүнг сайжруулах /2 өдөр/		Анхан шатны харилцааны сургалт (тодорхой ангиллын ажилтан)				
Стратегийн хүний нөөцийн сургалт /3 өдөр/	Мэдээллийг удирдах нь				Ахисан түвшний харилцааны сургалт	
Байнгын						
Дагалдан суралцах/Көүчинг						
Хурал зөвлөгөөн, форум, семинар						
Олон улсын, үндэсний хүрээнд зохион байгуулагдах мэргэжлийн хурал, зөвлөгөөн г.м						

¹⁰ Филиппин улсын Төрийн албаны зөвлөлийн 2014-2016 оны Сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрөөс санаа авав.

Сургалтын төлөвлөлтийг Сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрт суурилан жил жилээр хийх ба дунд, урт хугацаанд сайжруулах мэдлэг, ур чадвар, хандлагыг тодорхой дарааллаар, үе шаттайгаар уялдуулан төлөвлөх нь чухал юм. Ингэхдээ сургалтыг ямар арга, хэлбэрээр, хэдий хугацаанд, ямар давтамжтайгаар хэн хариуцан зохион байгуулах, эдгээрийг хэрэгжүүлэх дотоод нөөц, бололцоо болон санхүүжилтийг аль эх үүсвэрээс хэрхэн шийдэх зэргийг цогцоор нь харах хэрэгтэй болно.

ГУРАВ. СУРГАЛТ, ХӨГЖЛИЙН ХЭРЭГЦЭЭГ ШИЙДВЭРЛЭХ ҮЙЛ АЖИЛЛАГАА

3.1 Сургалт, хөгжлийг дэмжих стратегийн арга, хэлбэрүүд

Энэ хэсэгт ажлын байран дээр сургах, тухайлбал көүчинг, менторинг, үүрэг даалгавар өгөх гэх мэт, бие даан суралцах, тусгай төсөл, даалгавар, бүлгээр суралцах, сургалтын курс, семинар гэх мэтээр сургалт, хөгжлийг дэмжих арга, хэлбэрүүдийг тодорхой зааж өгөх нь зүйтэй. Доорх хүснэгтэд сургалт, хөгжлийн арга, хэлбэрийн тухай зарим нэр томъёоны ойлголтыг товч тайлбарласан ба жишээ болгон оруулсан сургалт, хөгжлийн арга хэлбэр, төрлүүдээс тухайн төрийн захиргааны төв байгууллагын стратегийн зорилтууд, гүйцэтгэлийн удирдлагын хүрээнд байгууллага болон албан хаагчийн мэдлэг, ур чадвар, хандлагын хэрэгцээ, шаардлагатайгаа уялдуулан тохирох хувилбарыг сонгон ашиглаж болох юм.

Хүснэгт 7. Сургалт, хөгжлийн суралцахуйн арга хэлбэр, төрлүүдийн жишээ

Суралцахуйн арга хэлбэр	Төрөл (Сургалтын доорх төрлүүдээс өөрийн байгууллагад тохируулан сонгож болно)	Зорилго	Зохихон байгуулах хэлбэр	Сургалтын дараа байгууллага дээр Үнэлэх хэлбэр
Ажлаас гадурх, танхимын (Албан сургалт):	Төрийн захиргааны албан хаагчийн сургалт	Мэргэшүүлэх багц сургалт, мэргэшүүлэх дунд хугацааны сургалт, богино хугацааны сургалт: Төрийн албаны зөвлөлөөс гаргасан 2020 оны 11 сарын 05 өдрийн 04 тоот зөвлөмжийн 2 дугаар зүйлд “хүний нөөцийн хэрэгцээ шаардлагыг тодорхойлж, шинээр бий болох орон тоо, шатлан дэвшүүлэх судалгаанд үндэслэн төрийн захиргааны албан хаагчийн сургалт, ажиллах нөхцөл, нийгмийн баталгааны хөтөлбөрийг албан тушаалын ангилал, зэрэглэлийн дагуу албан хаагч бүрээр 4 жилийн хугацаатай батлан хэрэгжүүлж хэвших”-д оршино.	Засгийн газрын харьяа төрийн албаны сургалтын байгууллага хармуцан зохион байгуулна. Хүний нөөцийн сургалт хариуцсан албаны ажил үүрэгт тухайн байгууллагаас албан сургалтанд хамрагдах албан хаагчдыг <u>бүртгэх</u> , <u>төлөвлөх</u> , төрийн албаны сургалтын байгууллагад <u>захиралга</u> , <u>хүргүүлэх</u> , <u>хүний нөөцийн системд бүртгэл хөтөлөх</u> , эцэст нь хагас жил тутам сургалтын хөтөлбөр, төлөвлөгөөний <u>хэрэгжилтэд явцын хяналт-шинжилгээ хийх</u> .	Хүснэгт 5-д заасан Үнэлгээний хэлбэрээс сонгож болно
(Сургалтын хэрэгцээний Хэдэн хувийг энэ хэлбэрийн сургалтаар шийдэх вэ гэдгээ хөтөлбөрт тусгаж өгч болно)	Төрөл бүрийн Цахим сургалт / E-Learning (on-line learning)	Ашгийн бус Хүний нөөцийн хөгжлийн институт нь (CIPD-Chartered Institute of Personnel and Development) байгууллагууд сургалтын зорилгоор ашиглах Цахим сургалтыг гурав ангилжээ. - Хичээлийн агуулга, сургагч, суралцагч хоорондын онлайн харилцааг нэгтгэсэн цахим сургалт - Ажлын байран дахь суралцахуйг дэмжих албан бус цахим сургалт - Мэргэжлийн сургагч, хамтран ажиллагч, менежерүүдийн тусламж, харилцан үйлдэлгүйгээр сургалтын агуулгыг байршуулсан Вэбэд суурилсан сургалт.	Сүүлийн үед технологийн хөгжилтэй уялдуулан цахим сургалтыг ажлын байранд ашиглах нь дэлхий дахинд түгээмэл болж байна. Вэбэд суурилсан сургалтаар маш олон сэдвээр интерактив сургалт зохион байгуулах болсон байна. Үүнд, видео хурал, аудио хурал, вэбинар зэрэг аргуудыг ашиглаж байна. Ингэснээр ажилтнууд компьютераараа цахим хөтөлбөрүүд, хичээлийн материал, академик болон академик бус өндөр чанартай мэдээлэл хүлээн авч мэргэжил, мэдлэгээ дээшлүүлэх боломжтой болсон.	Хүснэгт 5-д заасан Үнэлгээний хэлбэрээс сонгож болно

<p>Гадны байгууллагаас байгууллага дээрээ урьж хийх сургалт</p> <p>Гадаад, дотоодын мэргэжил, боловсрол дээшлүүлэх сургалт</p>	<p>Танхимаар тодорхой чиглэлээр мэдлэг олгох мэдээлэл, ур чадвар, хандлагын сургалт гэх мэт зохион байгуулах</p> <p>Гадаад хэл, компьютерт тодорхой программ ашиглах гэх мэт сургалт, магистр, докторын сургалт, мэргэжил дээшлүүлэх урт, богино курс гэх мэт сургалтанд хамрагдах</p>	<p>Сургалт явуулах байгууллагатай харилцан тохиролцож, сургалтын ямар арга хэлбэрээр зохион байгуулахаа шийдэж болно</p>	<p>Хүснэгт 5-д заасан Үнэлгээний хэлбэрээс сонгож болно</p>
<p>Багаар ажиллах</p> <p>Байгууллага дээр зохион байгуулах Ажлын байран дахь бусдын дэмжлэгтэй суралцах (Албан бус суралцахуй):</p>	<p>Багаар сургах зорилго нь тодорхой асуудлыг үр дүнтэй шийдэхэд бүлгээр нь сургах ба энэ явцад дор бүр нь хариу өгөх шаардлагатай байдаг. Ийм төрлийн сургалтыг төрийн байгууллагад тогтмол ашигладаг. Багаар сургах хэд хэдэн төрөл байдаг ба онолд суурилан чиглүүлэх нь илүү өгөөжтэй байдаг гэж үздэг.</p>	<p>Багаар ажиллах “мэдлэг, мэдээллээ хуваалцахыг ажлын хэвшмэл хэсэг болгох”-ыг Засгийн газрын 1999 оны 96-р тогтоолын “Төрийн албаны сургалт ба мэдлэг чадвар бий болгох хөтөлбөр: <i>Алсын хараа, бодлого, стратеги</i>”-д заасан байдаг.</p>	<p>Хүснэгт 5-д заасан Үнэлгээний хэлбэрээс сонгож болно эсвэл Гүйцэтгэсэн төсөл, даалгаврын биелэлтээр үнэлэх</p>



<p>(Сургалтын хэрэгцээний Хэдэн хувийг энэ хэлбэрийн сургалтаар шийдэх вэ гэдгээ хөтөлбөрт тусгаж өгч болно)</p>	<p>Шавилан суралцах/ Менторинг</p>	<p>Ажилтныг хэвтээ болон босоо чиглэлд карьерын хөгжлийг нь хангахын тулд ажлын байранд нь дадлага туршлагатай ажилтны дагалдан шавилж суралцах зохион байгуулалттай сургалт, хөгжлийн хэлбэр юм. Менторшип гэдэг нь ажлын холбоо сүлжээ арвин их, илүү туршлага, мэдлэгтэй хувь хүн тухайн чиглэлээр өөрийн сурч, мэдсэн зүйлээ шинээр ажиллаж сурч байгаа хувь хүнд дамжуулах замаар үүсэх хоёр хүний хоорондын харилцаа холбоог хэлнэ. Иймд ажлын байран дахь сургалтыг ийм зөвлөх зарчмаар явуулж болно. Тухайлбал, АНУ-ын төрийн байгууллагуудад "төрийн удирдлагын менторингийн гурван холбогч/уягч" (Bozeman, Feeley, 2009) гэсэн онолын загварыг санал болгосон байдаг.</p>	<p>Зөвлөгч нь асуудал шийдэх, зөрчил шийдэх, харилцах, зорилго зорилтууд болон төлөвлөлт хийх тусгай мэдлэг, ур чадвар, чадавхи эзэмшсэн хүн байна. Менторинг харилцаанд чиглүүлсэн, үүрэг даалгаварт чиглүүлсэн зэрэг тухайн ажлын байранд шаардлагатай уялдуулан явуулах боломжтой. Ментор, ментий хоёрын хамтын хүрэх үр дүнг заасан гэрээ байгуулж болно.</p>	<p>Гэрээнд заасан үр дүнг хянаж үнэлж болно</p>
	<p>Танилцуулах сургалт (Induction)</p>	<p>Тухайн байгууллагад шинээр орж ирсэн, эсвэл байгууллага дотор өөр албан тушаалд шинээр томилогдсон ажилтанг тухайн ажлын байранд нь ажил үүргээ гүйцэтгэхэд шаардлагатай хууль, дүрэм, журам, ажлын арга барил, соёл, орчинд дасан зохицоход нь дэмжин туслахад чиглэгдсэн ажлын байран дахь сургалтын хэлбэр юм.</p>	<p>Жишээ нь, Танилцуулах сургалтыг шинэ ажилтанд зориулан явуулах ба 4-6 долоо хоногийн хугацаатай нэг нэг долоо хоногоор завсарлагатай зохион байгуулна. Зарим тохиолдолд, тухайлбал, татварын хэлтэс, нийгмийн халамж, хөдөлмөрийн хэлтэст анх ажиллах захиргааны ажилтнуудад эл сургалт заримдаа 1-2 жил ч үргэлжлэх тохиолдол гарна. Мөн нэмэлтээр бие даан суралцах цахим контент бэлдэж болно.</p>	<p>Сурч, мэдсэн зүйлсийг арилцлага хийж, шалгаж болно</p>
	<p>Дагалдан суралцах/ Көүчинг (Coaching)</p>	<p>Ажлын байранд көүчинг хийхийн үндсэн зорилго нь тухайн ажилтны ажлын гүйцэтгэлийн ур чадварыг сайжруулахад оршино. Гэхдээ энэ төрлийн арга нь харьцангуй албан ёсны бус ба ахмад туршлагатай ажилтан, дарга нь боломжтой цагтаа зөвлөж ажиллах замаар зохион байгуулагддаг насанд хүрэгчдийн сургалт.</p>	<p>Көүчинг нь ганцаарчилсан хувь хүний хэрэгцээнд голлон анхаарч зөвлөж, асуултанд нь хариулах, илүү үр ашигтай хувилбар санал болгож зөвлөх, алдааг засах, зорилго руу чиглүүлэх, дэмжлэг, урам өгөх, мэдлэг, ур чадварыг дээшлүүлэхэд тус болох санаа өгч туслах зэрэг багтана.</p>	<p>Дагалдан суралцсан, сургасан хоёулантай нь арилцлага хийж, үнэлгээ өгч, амжилтыг нь гүйцэтгэлийн үнэлгээнд нь оноо нэмэх зарчмаар урамшуулах боломжтой</p>

<p>Байгууллага дээр зохион байгуулах Ажлын байран дахь ажил, туршлагаас бие даан суралцах (Албан бус суралцахуй): (Сургалтын хэрэгцээний Хэдэн хувийг энэ хэлбэрийн сургалтаар шийдэх вэ гэдгээ хөтөлбөрт тусгаж өгч болно)</p>	<p>Дэдлагажих/Интерншип (Internship)</p>	<p>Ихэнх тохиолдолд шинээр сургуулиа төгссөгчид онолын мэдлэгээ ажил дээр хэрэглэж турших зорилгоор богино хугацаанд бодит ажлын байранд ажлын хөлстэй, эсвэл хөлстгүй ажиллаж дадлагажих зорилготой.</p>	<p>Интерншипийг ихэнхдээ гэрээ байгуулан ажиллуулж болно.</p>	<p>Гэрээ хийж дүгнэж болно</p>
<p>Цахим сургалт / E-Learning</p>	<p>Интернет вебэд суурилсан сургалтаар маш олон сэдвээр интерактив сургалт зохион байгуулах болсон байна. Ингэснээр ажилтнууд компьютераараа YouTube видео, блог, мэргэжлийн сайтуудаас хичээлийн материал, академик болон академик бус өндөр чанартай мэдээлэл хүлээн авч мэргэжил, мэдлэгээ дээшлүүлэх боломжтой болсон.</p>	<p>Ажилтны онцгой үр чадвар, ажлын туршлагад нь тулгуурлан тодорхой хугацааны дотор шинэ зүйлийг боловсруулахаар томилон ажиллуулж, хөгжүүлэх зорилготой.</p>	<p>Төрийн жинхэнэ албан хаагчийн гүйцэтгэлийн төлөвлөгөөний хүрээнд харицан тохиролцож зохион байгуулах боломжтой. Ажилтны онцгой үр чадвар, ажлын туршлагад нь тулгуурлан тодорхой хугацааны дотор шинэ зүйлийг боловсруулахаар томилон ажиллуулахыг хэлнэ (Засгийн газрын 1999 оны 96-р тогтоолын хавсралт. Төрийн албаны сургалт ба мэдлэг чадвар бий болгох хөтөлбөр: <i>Алсын хараа, бодлого, стратеги</i>);</p>	<p>Тестээр шалгах</p>



<p>Ажил сэлгэлт (Job rotation)</p>	<p>Ажилтныг сургах, хөгжүүлэх зорилгоор нэг байгууллагын доторхи бүтцийн нэгж болох албан тушаалд ажилтныг шилжүүлэх дотоод сэлгэлт, өөр байгууллага хооронд ажилтныг харилцан солилцох гадаад сэлгэлт гэсэн хоёр төрөл байдаг. Сэлгэн ажиллуулах нь гол төлөв хэвтээ чиглэлд буюу адил зиндааны албан тушаалын хүрээнд хийгддэг [Уранцэцэг, Б., Алтанзул, А., Байгал, Б., Ганцэцэг, С., Болормаа С., 2011:14] Ажил сэлгэлтийн давуу тал нь ажилтан ирээдүйд илүү хариуцлагатай ажилд бэлдэх, олон талт үүрэг даалгавар гүйцэтгэхэд цаашид боломжтой болох боловч сайн төлөвлөөгүйгээр зохион байгуулах тохиолдолд байгууллагын ердийн үйл ажиллагаанд саад болох магадлалтай гэж үздэг.</p>	<p>44.2. Төрийн жинхэнэ албан хаагчийг өөрийнх нь зөвшөөрснөөр төрийн байгууллага буюу тухайн байгууллагын нэгж хооронд тэдгээрийн удирдлагын харилцан тохиролцсоны дагуу ажлын тодорхой чиглэлээр 2 жил хүртэл хугацаагаар сэлгэн ажиллуулж болно. Энэ тохиолдолд ажилтанг нэг ажил үүргээс нөгөө ажил үүрэгт тодорхой цаг хугацааны туршид сэлгэн ажиллуулж тухайн талбар дах ажлын талаар ойлголт, мэдлэгтэй болох боломжоор хангах зорилготой.</p>	<p>Хүснэгт 5-д заасан Үнэлгээний хэлбэрээс сонгож болно</p>
<p>Шийдвэрлэх асуудалд тулгуурлан суралцах</p>	<p>Ажилтанд тодорхой мэдээлэл хайж олж авах үүрэг өгч, түүнийгээ хуваалцах, туршилт хийж, шийдэлд хүрэх ба төгсгөлд нь шинээр олсон зүйлийнхээ талаар бусаддаа мэдээлэх</p>	<p>Байгууллагад тулгарсан тодорхой асуудалтай холбоотой шийдвэрлэх чадварыг хөгжүүлэх</p>	<p>Гүйцэтгэсэн төсөл, даалгаврын биелэлтээр үнэлэх</p>
<p>Ажилтай танилцах/ Job shadowing</p>	<p>Богино хугацаагаар тухайн ажлын байран дахь ажлын үйл ажиллагааг ойлгох зорилгоор хийгддэг. Гэхдээ энэ хэлбэр нь залуучууд, хүүхдүүдэд ажлын карьераа сонгоход туслах зорилгоор зохион байгуулагддаг.</p>	<p>Туршлага судлах зорилгоор зохион байгуулж болно</p>	<p>Сурч, мэдсэн зүйлсийг ярилцлага хийж, шалгаж болно</p>

3.2 Хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэхэд шаардагдах нөөц

Байгууллагын сургалт, хөгжлийн хэрэгцээг тодорхойлж, сургалтын стратеги, төлөвлөгөөнд тулгуурлан нөөцийг хуваарилж төсөвлөхийг хэлнэ (Guide to Preparing a Learning and Development Strategy, 2011:18). Үүнд, цаг хугацаа, нэг хүнд ноогдох ажлын ачаалал, материал, тоног төхөөрөмж, мэдээллийн нөөцийг тооцож тусгах шаардлагатай (Д.Байгал нар, 2019:62-63). Хөтөлбөрт хүний нөөц, хөрөнгө мөнгө, цаг хугацааг хэмнэх замаар сургалт, хөгжлийн үйл ажиллагааг хэрхэн зохион байгуулах тухайгаа тодорхойлсон байвал зохистой. Жишээлбэл, байгууллага, албан хаагчийн хэрэгцээг хамгийн түрүүнд ажлын байран дээрх сургалтын аргуудад тулгуурлан аль нэг чиглэлд илүү туршлагатай албан хаагчдаа дотоод нөөц болгон ашиглаж, тэдний гүйцэтгэлийн үнэлгээнд нэмэлт оноо өгч урамшуулах гэх мэт боломжуудыг эрэлхийлж, хэлтэс хооронд болон бусад байгууллагууд хооронд нөөц боллоцоог хуваалцах зэргийг тооцсон байх.

3.3 Сургалтын үнэлгээ болон үнэлэх хэлбэрүүд

Сургалтын үнэлгээ гэж юу вэ? Сургалтын үнэлгээ нь сургалт байгууллагад ямар үр дүн өгч байна вэ, суралцсанаар хувь хүний гүйцэтгэл, байгууллагын гүйцэтгэлийг дээшлүүлэхэд ямар хувь нэмэр үзүүлж байна вэ гэдийг нотолж харуулахад шаардлагатай мэдээллийг өгөх гол хэрэгсэл.

Яагаад чухал вэ? Сургалт, хөгжлийн хөтөлбөр боловсруулах, сургалтын төлөвлөлтөө боловсруулахад үнэлгээгээ хамт төлөвлөх нь үр дүнтэй байдаг учраас сургалтын үнэлгээ нь сургалт хөгжлийн хөтөлбөрийн чухал хэсэг нь болж байгаа юм. Үнэлгээ нь: 1) та бүхэн сургалтанд зарцуулсан төсөв, цаг хугацаа хэр үр дүнтэй байсныг эргэж дүгнэх, тайлагнах; 2) сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрөө энэ хэвээр нь үргэлжлүүлээд явах нь зөв эсэхийг шийдэх; 3) сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрийг хэрхэн сайжруулах хэрэгтэй вэ? гэдгээ олж харахад тусална.

Юуг үнэлэх вэ? Үүний цаана тус хөтөлбөрийн 2.1-т тодорхойлсон сургалтын хэрэгцээ гол үүрэг гүйцэтгэнэ. Өөрөөр хэлбэл, тус сургалтын хөтөлбөр дэх сургалт, хөгжлийн үйл ажиллагаанууд сургалтын хэрэгцээг хангаж чадсан эсэхийг үнэлэх юм. Юуг хэмжихийг хүсч байгаагаасаа шалтгаалан үнэлгээний төрөл, арга хэлбэрээ сонгож төлөвлөнө.

Анхаарах зүйл: Байгууллагууд багш урьж сургалт авах үедээ “Та сургалтын үнэлгээгээ хийнэ биздээ, манайх тайландаа оруулах ёстой байдаг юмаа” гэж асуух нь нийтлэг байдаг. Тухайн багш үнэлгээ хийж болно. Гэхдээ өөрийнхөө заах арга барилыг сайжруулах зорилгоор, эсвэл байгууллагынхаа ч юмуу эсвэл өөрийнхөө чадварыг нотлох баримт болгож авах зэргээр өөртөө хэрэгтэй үнэлгээг л хийж авна. Тиймээс сургалтын үнэлгээгээ танай байгууллага хийх ёстой бөгөөд арга, асуулт нь тухайн сургалтыг яагаад авч байгаа хэрэгцээ, зорилготой тань уялдах учиртай.



Хэрхэн үнэлэх вэ? Сургалтын үр дүнг үнэлэх 4 түвшний загвар буюу Киркпатрикийн аргыг ашиглаж болно. Уг аргыг бараг бүх улсад хэрэглэдэг тул хүний нөөцийн болон сургалт, хөгжлийн асуудал хариуцсан нэгж, ажилтнууд энэ аргыг ашиглаж сурах нь гадны байгууллагуудтай харилцахад ч тустай юм. Гэхдээ тухайн байгууллага үнэлгээний аль түвшинг сонгож хийхээ өөрсдөө шийдэх боломжтой. Энэхүү аргыг дараах хүснэгтээр хялбарчлан, энэ судалгааны ерөнхий үзэл баримтлал болгосон сургалтын арга хэлбэр, төрлүүдэд уялдуулан тайлбарлаж орууллаа /Хүснэгт 8/.

Хүснэгт 8. Үнэлгээний дөрвөн түвшин

Үнэлгээний төрөл	Юуг үнэлэх вэ?	Ямар аргаар хийх вэ?	Хэзээ хийх вэ?	Хаана хийх вэ?	Хэн хийх вэ?
1-р түвшний үнэлгээ Сургалтанд оролцогчийн сэтгэгдэл /Participant Reaction/	Тухайн сургалт, хөгжлийн үйл ажиллагаа оролцогчдоод таалагдаж, хүлээн зөвшөөрөгдсөн эсэхийг үнэлнэ.	- Сэтгэл ханамжийн судалгаа болон санал асуулга авах арга - Ажиллалтын арга	Сургалтын дараа шууд	Сургалт зохион байгуулагдсан газарт	Сургалт хариуцсан мэргэжилтэн Сургалт явуулж байгаа байгууллагаар үнэлүүлэхгүйг анхаарна уу!
2-р түвшний үнэлгээ Сургалтанд оролцогчийн сурсан мэдлэг, ур чадварыг /Participant learning/	Тус сургалт, хөгжлийн үйл ажиллагаанаас оролцогчид юу сурсныг үнэлнэ.	- Сургалтын өмнөх үнэлгээ, сургалтын дараагийн үнэлгээ хийж харьцуулах арга - Үнэлгээг сорил авах болон ярилцлагын аргаар хийж болно.	- Сургалтаас өмнө - Сургалтын дараа	Заавал сургалт зохион байгуулагдсан газарт хийх албагүй	Сорилыг мэргэжлийн хүнээр бэлдүүлнэ. Сорил авах ажлыг сургалт хариуцсан мэргэжилтэн гүйцэтгэнэ.
3-р түвшний үнэлгээ Сурсан зүйлээ ажил дээрээ ашиглаж буй байдал /Transfer of learning to the workplace/	Тус сургалт, хөгжлийн үйл ажиллагааны дараа хувь хүнд гарсан өөрчлөлтийг үнэлнэ. Үүнд: - Ажлын гүйцэтгэлд гарсан өөрчлөлт - Хандлага, зан үйлд гарсан өөрчлөлт багтана.	- Ажиллалтын арга - Ярилцлагын арга - 360° үнэлгээний арга	- Сургалтаас 7 хоногийн дараа - Сургалтаас 1 сарын дараа - Сургалтаас 3 сарын дараа хийж болно.	Ажлын байран дээр	- Хүний нөөц хариуцсан мэргэжилтэн үнэлгээг зохион байгуулж - Шууд удирдлага - Хамт олноор үнэлүүлэх ба өөртэй нь ярилцлага хийнэ.
4-р түвшний үнэлгээ Байгууллагад үзүүлсэн үр нөлөөг үнэлэх /Impact of business result/	Гүйцэтгэлийн үнэлгээний үр дүнд гарсан өөрчлөлт, бүтээмжийн өөрчлөлт, алдаа, гомдол багасах зэргээр үнэлж болно.	Сургалт хөгжлийн хөтөлбөр боловсруулах үеийн байгууллагад тулгарч байсан асуудал шийдэгдсэн байдлаар үнэлэх нь тохиромжтой.	Жил бүр Сургалт хөгжлийн хөтөлбөрийн хэрэгжиж дууссаны дараа	Ажлын байран дээр	Сургалт хариуцсан нэгж ХШУ хариуцсан нэгж



Киркпатрикийн 4 түвшний үнэлгээний аргыг ашиглахад анхаарах зүйлс (Хүснэгт 9): Сургалтын үнэлгээнд оруулж буй асуулт бүртээ “Яагаад энэ асуултыг асууж байгаа билээ, энэ асуултын хариултаар бид юу мэдэхийг хүсч байгаа вэ?” гэсэн асуултыг давхар тавиад үзээрэй. Хариулт нь үнэлгээний асуулт бүрийг тань илүү оновчтой болгоход тусална.

Хүснэгт 9. Сургалтын үнэлгээ хийхэд ашиглаж болох асуултууд

Үнэлгээний төрөл	Сургалтын ямар төрлүүдэд ашиглавал тохиромжтой вэ?			Тус аргыг ашиглаж үнэлгээ хийхэд дараах асуултуудыг ашиглаж анкет боловсруулах, мөн ярилцлагын асуултаа боловсруулахад анхаарах зүйлс
	Ажлаас гадуурх танхимын, онлайн сургалт (Албан сургалт)	Ажлын байран дахь бусдын дэмжлэгтэй суралцах (Албан бус суралцахуй)	Ажил, туршлагаас бие даан суралцах (албан бус суралцахуй)	
1-р түвшний үнэлгээ	Сургалтад оролцогчийн сэтгэгдэл			<ul style="list-style-type: none"> Оролцогчид хэрэгцээтэй сургалт байсан эсэхийг тодорхойлохуйц Оролцогчийн хувьд сургалтын цаг хугацаа үнэ цэнэтэй байсан уу? Та сургалтыг амжилттай болсон гэж бодож байна уу? Сургалтын хамгийн том давуу тал болон хамгийн том сул тал нь юу байсан бэ? Сургалт тэдний сурах арга барилтай нийцэж байсан уу? Та энэ сургалтын хэн нэгэнд санал болгох уу? гэх мэт <p>Сургалтын хөтөлбөртэй холбоотой</p> <ul style="list-style-type: none"> Сургалтын агуулга: Та ажилдаа хэрэглэх, хэрэгцээтэй мэдээлэл олж авч чадсан уу? Сургалтын материал: Сургалтын материалууд танд хэрэгцээтэй байж чадаж байна уу? Цаг: Сургалтын цаг тохиромжтой байсан гэж үзэж байна уу? Зохион байгуулалт: Сургалтын арга, зохион байгуулалтын давуу тал юу байсан бэ? Сайжруулах санал байвал өгнө үү. гэх мэт <p>Сургагч багштай холбоотой дараах мэдээллүүдийг үнэлүүлэх нь дараагийн удаад хамтран ажиллах эсэх, ажлын хөлс олгох зэрэг шийдвэрт тустай.</p> <ul style="list-style-type: none"> Сургагчийн чадвар Оролцогчидтой харилцах харилцаа Агуулгын талаарх мэдлэг, танай салбарын талаарх мэдлэг Мэдлэгийг дамжуулах чадвар, Илтгэх, танилцуулах чадвар Техник хэрэгсэл ашиглаж буй байдал гэх мэтийг илрүүлэх асуултуудыг ашиглах нь тохиромжтой.

2-р түвшний үнэлгээ	Сургалтад оролцогчийн сурсан мэдлэг, ур чадварыг	+	+	+	Сургалтын өмнөх мэдлэг тодорхойлох, сургалтын дараах мэдлэг тодорхойлох сорилыг тухайн сургалтаар хүмүүст ямар мэдлэг, ойлголт өгөх гэж байгаа дээрээ үндэслэж боловсруулна.
3-р түвшний үнэлгээ	Сурсан зүйлээ ажил дээрээ ашиглаж буй байдал	+	+	+	<p>Тухайн сургалт, хөгжлийн үйл ажиллагааг зохион байгуулах болсон хэрэгцээтэй уялдаж, зорьсон өөрчлөлтүүд ажиглагдаж байгаа эсэхийг тогтооход төвлөрнө. Мөн дараах асуулуудыг ашиглаж болно. Үүнд:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Та сургалтаас ямар нэг зүйлсийг ажилдаа, амьдралдаа хэрэглэнэ гэсэн зорилго тавьсан уу? Сургалтын маргаашаас бага багаар ч болов хэрэгжүүлж эхэлсэн үү? • Бусад хүмүүст сургалтаас олж авсан шинэ мэдлэг, чадвар, хандлагыг зааж сургаж чадах уу? • Өөрсдийн зан байдалд гарсан өөрчлөлтийг мэдэрч байна уу? <p>Зан байдлыг хэмжих хамгийн сайн аргын нэг нь цаг хугацааны турш дахь ажиглалт, ярилцлага гэдгийг орхигдуулж болохгүй.</p>
4-р түвшний үнэлгээ	Байгууллагад үзүүлсэн үр нөлөөг үнэлэх	+	+	+	Энэхүү хөтөлбөрийн 1.1-д тодорхойлсон Байгууллагын тулгамдсан асуудлууд, тэдгээр нөлөөлж буй хүчин зүйлсүүдэд тулгуурлан үр дүнгийн үзүүлэлт, хэмжих арга, мэдээлэл цуглуулах эх сурвалжуудаа тодорхойлох нь тохиромжтой.

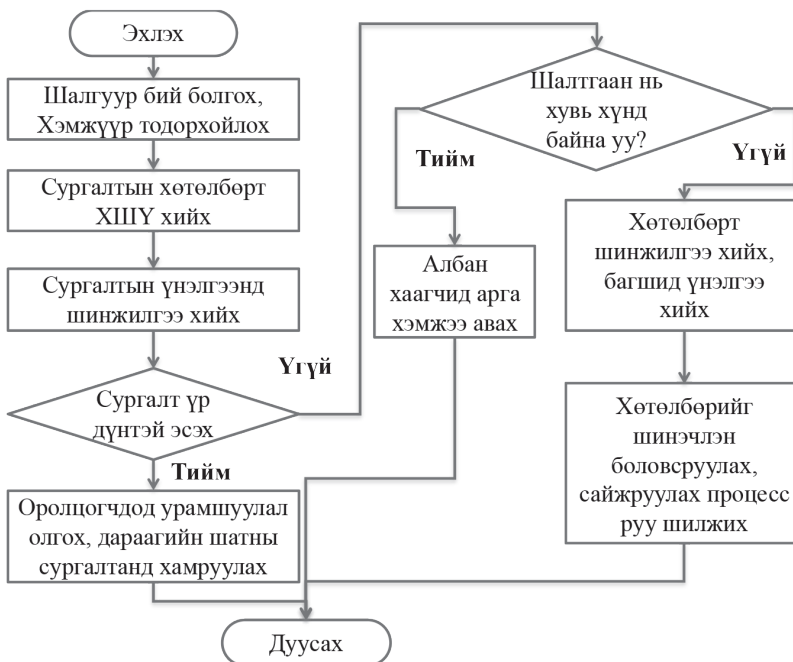
Мөн түүнчлэн Засгийн газрын 2020 оны 216, 217, 218 дугаар тогтоолын хавсралтаар баталсан Төрийн жинхэнэ албан хаагчийн ажлын гүйцэтгэл, үр дүн, мэргэшлийн түвшинг үнэлэх аргачлалын “Хоёр. Мэдлэг чадвараа дээшлүүлэх зорилт, арга хэмжээний биелэлтийг үнэлэх” загварыг ТҮВШИН 2-т, “Гурав. Хандлага, ёс зүй, ур чадварын үнэлэх” загварыг ТҮВШИН 3, 4-т тус тус ашиглах боломжтой. Тухайлбал:

Журмын 4.9.3-т заасны дагуу нэгжийн дарга өөрийн харьяалах нэгжийн албан хаагчийн хандлага, ёс зүй, төлөвлөх, зохион байгуулах, шийдвэр гаргах болон асуудлаа тодорхойлох, дүн шинжилгээ хийх, шинийг санаачлах, хариуцлага хүлээх чадваруудыг ТЖАХ-ийн хандлага, ёс зүй, ур чадварын үнэлгээний хүснэгт, ажлын цаг ашиглалт, цагийн менежментийг хөдөлмөрийн дотоод журамд заасны дагуу ажлын цагийн бүртгэлд үндэслэн тус тус үнэлнэ.

Мөн сургалт хөгжлийн хөтөлбөрийг боловсруулах үйл явцад хяналт шинжилгээний ажилтнууд эхнээс нь оролцож, зорилтот түвшин, шалгуур үзүүлэлтүүд, суурь түвшингүүдийг тодорхойлоход хамтран ажиллавал хөтөлбөр хэрэгжих хугацаанд болон эцэст нь шинжилгээ, үнэлгээ хийхдээ илүү бодитой, үр дүн нь хэмжигдэхүйц хөтөлбөр болох юм.

Үр дүнг шийдвэрт хэрхэн ашиглах вэ? Сургалтын хөтөлбөрт үнэлгээ хийж, шийдвэр гаргах процессыг дараах зураглалаар харууллаа.

Зураг 3. Үнэлгээний үйл явц



“Өнгөрсөн цаг хугацааны үнэлгээ нь ирээдүйн төсөөлөлд хүрэх эхний алхам байдаг”

ДӨРӨВ. ХӨТӨЛБӨР ХЭРЭГЖҮҮЛЭХ УДИРДЛАГА, ЗОХИОН БАЙГУУЛАЛТ

4.1 Хөтөлбөр хэрэгжих хугацаа

Хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэх хугацааг тодорхой зааж өгсөн байна. Мөн түүнчлэн Төрийн албаны зөвлөлөөс гаргасан 2020 оны 11 сарын 05 өдрийн 04 тоот зөвлөмжийн зүйл 2-т “хүний нөөцийн хэрэгцээ шаардлагыг тодорхойлж, шинээр бий болох орон тоо, шатлан дэвшүүлэх судалгаанд үндэслэн төрийн захиргааны албан хаагчийн сургалт, ажиллах нөхцөл, нийгмийн баталгааны хөтөлбөрийг албан тушаалын ангилал, зэрэглэлийн дагуу албан хаагч бүрээр 4 жилийн хугацаатай батлан хэрэгжүүлж хэвшихийг” заасан байна. Иймд төрийн захиргааны байгууллагууд албан хаагч тус бүрийн сургалтын хэрэгцээ шаардлагыг тодорхойлж, албан хаагч тус бүрт зориулсан сургалтын судалгааг хөтөлж, сургалтын хөтөлбөрийг 4 жилээр батлах үүрэгтэй болох нь харагдаж байна. Уг зөвлөмжид зааснаар “төрийн захиргааны албан хаагчийг... мэргэшүүлэх сургалтын тогтолцоог төрийн албанд хэвшүүлэн мөрдүүлэх бодлогыг” үе шаттай хэрэгжүүлж байна.

Тухайлбал: Хөтөлбөрийг 2022-2026 онд хэрэгжүүлнэ

- Нэг дэх үе шат (2022-2024): хөтөлбөрийг хэрэгжүүлж эхлэх;
- Хоёр дахь үе шат (2024-2026): хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэх, үр дүнг үнэлэх гэх мэт.

4.2 Үүрэг, хариуцлагын хуваарилалт /удирдлага, сургалт, хөгжлийн нэгж, чиглэлийн менежерүүд, ажилтнууд/

Сургалт, хөгжлийн хөтөлбөр боловсруулах, хэрэгжүүлэхэд албан хаагчдын үүрэг, хариуцлагыг тодорхойлсон байх нь зүйтэй. Үүрэг, хариуцлагын хуваарилалтыг жишээгээр орууллаа. Үүнд:

Газар, нэгжийн дарга болон ахлах нар:

- Тухайн газар, нэгжийн албан хаагчдын сургалт, хөгжилтэй холбоотой шийдвэр гаргах, ерөнхий чиглэл өгөх,
- Сургалт, хөгжлийн үйл ажиллагаатай холбоотой үүрэг, хариуцлагын хуваарилалтыг хийх,
- Газар, нэгжийн түвшинд албан хаагчдын сургалт, хөгжлийн хэрэгцээг тодорхойлох,
- Сургалтын үнэлгээний үйл ажиллагаанд удирдлагадаа ажилладаг албан хаагчдыг үнэлж оролцох.

Хүний нөөц, сургалт хөгжил хариуцсан нэгж, сургалт, хөгжил хариуцсан мэргэжилтэн:

Энэхүү нэгж нь газар болон тухайн албан хаагчдын сургалт, хөгжлийн хэрэгцээ, шаардлагыг тодорхойлох, тодорхойлогдсон хэрэгцээ шаардлагыг танилцуулах, энэ хүрээнд хэрэгжүүлэлтийн сургалтын төлөвлөгөөг боловсруулж, хэрэгжилтийг хангаж ажиллах үүрэгтэй.



- Судалгаа, шинжилгээ, зөвлөх үйлчилгээгээр дамжуулан сургалт, хөгжлийн хэрэгцээг тодорхойлох,
- Сургалтын бүхий л арга, хэлбэрүүдийг тусгаж сургалтын төлөвлөгөө боловсруулах
- Сургалт хөгжлийн хөтөлбөрийн хэрэгжилтийг хангаж ажиллах
- Сургалтын хөтөлбөрийн үнэлгээг хийх, тайлагнах
- Сурч хөгжих боломжийг олгох өдөр тутмын үйл ажиллагаа, уулзалтад албан хаагчдыг оролцуулах, тэгш хүртээмжтэйгээр хуваарилах,
- Тасралтгүй суралцах зарчим дээр тулгуурлан албан хаагчдад зөвлөгөө өгөх, менторлох
- Сургалт, хөгжлийн үйл ажиллагаагаар суралцсан шинэ ур чадвар, мэдлэгээ ажлын байран дээр шууд ашиглах боломжийг бүрдүүлэх,
- Суралцсан ур чадвараа бусад газар, нэгжүүдийн албан хаагчидтай хуваалцах боломжийг бүрдүүлэх.

Төрийн албаны зөвлөлөөс гаргасан 2020 оны 11 сарын 05 өдрийн 04 тоот зөвлөмжид хүний нөөцийн сургалт хариуцсан албаны ажил үүрэгт тухайн байгууллагаас албан сургалтанд хамрагдах албан хаагчдыг бүртгэх, төлөвлөх, төрийн албаны сургалтын байгууллагад захиалга хүргүүлэх, хүний нөөцийн системд бүртгэл хөтлөх, эцэст нь хагас жил тутам сургалтын хөтөлбөр, төлөвлөгөөний хэрэгжилтэд явцын хяналт-шинжилгээ хийх гэсэн циклээр үйл ажиллагаагаа явуулахыг тусгажээ.

Албан хаагч:

- Өөрийн сургалт хөгжлийн асуудал дээр хариуцлага хүлээх,
- Сургалт, хөгжлийн хэрэгцээ тодорхойлох хэлэлцүүлэг, судалгаанд оролцох,
- Ажлын байран дээрх сургалт болон бие даан суралцах замаар өөрийгөө тогтмол хөгжүүлэхэд идэвхтэй байх,
- Олгосон сургалт, хөгжлийн боломжийг бүрэн дүүрэн ашиглах,
- Оролцсон сургалтын үйл ажиллагааны үнэлгээнд оролцох гэх мэт

4.3 Үйл ажиллагааны зорилтууд, хүрэх үр дүнгийн шалгуур

Сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрийн үйл ажиллагааны зорилтууд нь төрийн захиргааны төв байгууллагын бүхий л газар, нэгжийн хүний нөөцийн бодлоготой уялдсан байх ёстой.

Зорилтууд: Ажилтан тус бүрийн суралцахуйн хэрэгцээг тодорхойлсны үндсэн дээр байгууллагын ажилтнуудыг сургаж, хөгжүүлэхэд чиглэсэн сургалтын үйл ажиллагаануудыг тодорхойлно. Үүнд: хэлтэс, нэгж бүрийн болон хэлтэс дундын нийтлэг хэрэгцээг хөндсөн мэдлэг, ур чадварыг дээшлүүлэх сургалтуудыг тодорхойлж, ашиглах байгууламж, сургагч, суралцахуйн нөөц

бололцоог хуваалцах, хэмнэлттэй сургалт зохион байгуулах боломжууд ч багтана. Зорилгодоо хүрэхийн тулд шаталсан хэлбэртэй, тодорхой, хэмжиж болохуйц, хүрч болохуйц, бодитой, цаг хугацаатай байх (SMART) шаардлагыг хангасан байна.

Жишээ нь: Зорилт-1: Төрийн албаны хуулийн хэрэгжилтийг хангах мэргэшүүлэх багц сургалтад албан хаагчдыг тасралтгүй хамруулна;

Зорилт-2: Мэдлэг чадварыг дээшлүүлэх цаг үеийн зорилтот сургалтад нийт албан хаагчдын ...-аас доошгүй хувийг хамруулна;

Зорилт-3:гэх мэт (М.Мөнхбаяр, Ж.Алтайбаатар, 2020)

4.4 Хөтөлбөрийн хяналт шинжилгээ, үнэлгээ

4.4.1. Хөтөлбөрийн хэрэгжилтэд хяналт шинжилгээ, үнэлгээ хийх ажлыг ... / ажлын хэсэг, дотоод аудитын нэгж / гүйцэтгэнэ.

4.4.2. Хөтөлбөрийн хэрэгжилтийн явц, түүний үр дүнгийн талаархи мэдээ, тайланг ил тод, нээлттэй мэдээлнэ.

4.4.3. Хөтөлбөрийн хэрэгжилтийн 1-р үе шатны үнэлгээг ... онд, 2-р үе шатны үнэлгээг ... онд хийнэ (эсвэл “Хөтөлбөрийн хэрэгжилтийн үйл ажиллагааны төлөвлөгөөг жил бүрийн ... дотор дүгнэж, -д тайлагнана”).

СУДАЛГААНД ОРОЛЦОХЫГ ХҮССЭН ЗӨВШӨӨРЛИЙН ХУУДАС

Судалгааны нэр: Төрийн захиргааны төв байгууллагын албан хаагчийн сургалтын хөтөлбөрт хийсэн шинжилгээ

Судалгааны зорилго: Энэ судалгааны зорилго нь Төрийн захиргааны төв байгууллагуудад боловсруулан хэрэгжүүлж буй сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрийн агуулгад дүн шинжилгээ хийж, сайжруулах арга замыг тодруулахад оршино.

Таныг дээрх сэдвийн хүрээнд бидэнтэй ярилцаж, судалгаанд оролцохыг урьж, доорх мэдээлэлтэй танилцахыг хүсч байна.

1. Өөрөөр тохиролцоогүй бол бид танаас нэг удаа л ярилцлага авах ба ярилцлагыг таны зөвшөөрсөн газар эсвэл байгууллага дээр тань очиж нэг цагаас хэтрэхгүй хугацаанд явуулна.
2. Ярилцлагын сэдэв нь нийтэд нээлттэй асуудал буюу төрийн захиргааны албан хаагчийн сурч, хөгжиж буй тухай ярилцана.
3. Бид ярилцлагыг рекорд хийхдээ тусгай кодоор дугаарлах тул таныг зөвшөөрөөгүй тохиолдолд таны нэрийг хэрэглэхгүй, мөн байгууллага, хэлтэс, нэгжийн нэрийг огт дурдахгүй.
4. Хэдийгээр энэ судалгаанд оролцох нь танд шууд ашиггүй ч судлагдаж буй асуудалд хувь нэмэр оруулснаараа та энэ судалгааны оролцогч гэж тооцогдож, судалгааны дүгнэлт, үр дүн сонирхолтой байвал танд танилцуулж болно.
5. Судалгааны явцад өгсөн бүх мэдээллийн нууцыг чанд хадгална. Таныг судалгаанд оролцсон болон нэр нууцлалыг тань хадгалахын тулд бид тусгай код, бусад төрлийн таних тэмдгийг хэрэглэнэ. Хувийн мэдээллийг чанд нууцална. Аль ч тайланд таны нууцлалыг хадгалсан хэвээр зөвхөн кодын дугаарыг ашиглана.
6. Судалгааны явцад хийгдсэн аудио бичлэгийг зөвхөн анализ хийхэд ашиглана. Таны бичгээр өгсөн зөвшөөрөлгүйгээр уг бичлэгийг өөр зорилгод хэрэглэхгүй ба судалгааны багийн бус аливаа хүн бичлэгийн эх хувьд нэвтрэх эрхгүй.

Ингээд та доорх зүйлсийг уншиж, танилцаад зөвшөөрч байгаа бол гарын үсгээ зурна уу.

Зөвшөөрсөн тэмдэглэгээ хийнэ үү

1. Би [.....огноо]-өдөр дээрх судалгааны тухай мэдээлэлтэй танилцсан ба энэ судалгааны тухай лавлаж асуух боломж надад гарсан.
2. Би өөрийн сайн дураар оролцож байгаа бөгөөд ямар нэг тайлбаргүйгээр, сөрөг үр дагаваргүйгээр судалгаанд оролцохоос татгалзаж болно гэдгээ ойлгож байна.
3. Хэрэв тодорхой асуултанд хариулах хүсэлгүй бол би түүнд хариулахгүй байх эрхтэй.
4. Надтай хийсэн ярилцлагыг чанд нууцална гэдгийг би ойлгож байна.
5. Миний нэрийг нууцалсан ярилцлагын мэдээлэлд судалгааны багийн гишүүд нэвтрэхийг би зөвшөөрч байна.
6. Миний нэр судалгааны материалтай холбогдохгүй ба судалгааны тайлан, тайлангуудад би таньж мэдэгдэхгүй гэдгээ ойлгож байна.
7. Би энэ ярилцлагыг аудио бичлэгт буулгахыг зөвшөөрч байна.

_____	_____	_____
Судалгаанд оролцогчийн нэр	Огноо	Гарын үсэг
_____	_____	_____
Судлаач	Огноо	Гарын үсэг
<i>Судалгаанд оролцогчийн дэргэд гарын үсэг</i>		
<i>зурж, огноог тэмдэглэнэ</i>		

Энэ хуудсанд талууд гарын үсэг зурсны дараа, судалгаанд оролцогчид гарын үсэг зурж, огноог тэмдэглэсэн хуудсын нэг хувийг судалгааны мэдээллийн хуудас болон бусад мэдээллийн хамт өгнө. Гарын үсэг зурж, огноог тэмдэглэсэн зөвшөөрөл хүсэх хуудсын нэг хувийг судалгааны үндсэн баримтуудын хамт аюулгүй газар хадгална.

СУРВАЛЖЛАГЫН ТӨЛӨВЛӨГӨӨ

Асуух сэдвийн чиглэл	Хүний нөөцийн ажилтан	Төрийн захиргааны албан хаагч
1. Эрхэлж буй албан тушаал, хийж буй ажлын үүрэг, хариуцлага	<p>1. Та эрхэлдэг ажлынхаа талаар товч танилцуулна уу.</p> <p>2. Та яг ямар хариуцлага хүлээсэн ямар ажил үүрэг хүлээдэг талаараа тайлбарлана уу.</p> <p>-Probes & prompts:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Яг ямар үүрэг? 	<p>1. Та эрхэлдэг ажлынхаа талаар товч танилцуулна уу.</p> <p>2. Та яг ямар хариуцлага хүлээсэн ямар ажил үүрэг хүлээдэг талаараа тайлбарлана уу.</p>
2. Сургалт, хөгжлийн хөтөлбөр боловсруулсан байдал	<p>3. Танай байгууллага Төрийн албаны хуулийн 55.3-р заалтыг хэрэгжүүлэх сургалт, хөгжлийн хөтөлбөр боловсруулсан уу?</p> <p>4. Танай байгууллага 2019 оны сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрөө хэрхэн, яаж боловсруулсан талаар ярьж өгнө үү.</p> <p>Тодруулах асуултууд (probes & prompts)</p> <p>-Танай алба байгууллагынхаа өнөөгийн нөхцөл байдлыг тодорхойлсон уу?</p> <p>-Яг ямар асуудал байгууллагад чинь тулгараад байгааг та тоочин хэлж өгнө үү.</p>	<p>3. Та байгууллагынхаа 2019 оны сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрийн талаар хэр зэрэг мэдэх вэ?</p> <p>Probes & prompts:</p> <p>4. Сургалт, хөгжлийн хэрэгцээ тодорхойлох судалгаанд хамрагдсан уу? Хэрэв тийм бол тус судалгаанд хэрхэн хамрагдсан талаараа ярьж өгнө үү!</p> <p>5. Сургалт, хөгжлийн хөтөлбөр боловсруулах тал дээр та өөрийн санал, бодлыг тоочиж хэлж өгнө үү!</p>
3. Байгууллага болон хувь хүний сургалт, хөгжлийн хэрэгцээ	<p>5. Танай байгууллага хөтөлбөрийн хэрэгцээг хэрхэн, ямар аргаар тодорхойлдог вэ?</p> <p>Probes & prompts:</p> <p>-</p>	<p>6. Та энэ ажлаа хийх явцад мэдэхгүй, чадахгүй, асууж, лавлаж сурмаар зүйл хэр зэрэг гардаг вэ?</p> <p>7. Та ер нь мэргэшүүлэх болон богино хугацааны гэх мэт албан сургалтуудаар сурч мэдсэн зүйлээ ажил дээрээ шууд хэрэглэх боломж хэр гардаг вэ?</p> <p>8. Та ажил дээрээ нэг төсөл дээр ажиллах шаардлага гарлаа гэхэд мэдэхгүй, хийж чадахгүй зүйл гарвал яаж шийдэх вэ?</p>

<p>4. Сургалт, хөгжлийн хэрэгцээгээ хэрхэн шийдвэрлэсэн байдал</p>	<p>6. Сургалт, хөгжлийн хөтөлбөр, сургалтын төлөвлөгөөнд тусгагдаагүй сургалт танай байгууллага дээр зохион байгуулагддаг уу?</p> <p>Тодруулах асуулт</p> <ul style="list-style-type: none"> - Тухайн сургалт ямар шалтгаанаар зохион байгуулагдсан байдаг вэ? 2019, 2020 онд зохион байгуулагдсан сургалтуудын жишээгээр тайлбарлаж өгнө үү? - Төлөвлөгөөт бус сургалтанд албан хаагчдыг ямар шалгуураар хамруулдаг вэ? <p>7. Танай байгууллагын албан хаагчдад бие биенээсээ суралцдаг ямар соёл төлөвшсөн талаар бидэнд ярьж өгнө үү!</p>	<p>9. Хэн нэгэн ажил дээр чинь хийхэд хүндрэлтэй зүйл таарахад тусалж дэмждэг үү?</p> <p>10. Хэрэв таныг хэн нэгэн туршлагатай хүн дааж авч чадахгүй зүйлд чинь зөвлөж, тусалж, ажил дээрээ өсөх боломж танай байгууллага гаргаж өгвөл танд ямар санагдах вэ?</p> <p>Тодруулах асуулт</p> <ul style="list-style-type: none"> - Чадахгүй, мэдэхгүй байгаа зүйл дээрээ бусдаас тусламж хүсэхэд тулгардаг бэрхшээл юу вэ? - Танд үлгэр дуурайлал авдаг, хамгийн түрүүнд тусламж авдаг хүн байдаг бол тэр хүнийхээ талаар ярьж өгөөч!
<p>5. Хөтөлбөр хэрэгжүүлэх удирдлага, зохион байгуулалт</p>	<p>8. Жил бүр байгууллагынхаа сургалтын төлөвлөгөөгөө боловсруулахдаа “Сургалт хөгжлийн хөтөлбөр”-өө хэрхэн ашигладаг вэ?</p> <p>Тодруулах асуулт</p> <ul style="list-style-type: none"> - Сургалт хөгжлийн хөтөлбөр байгаа учраас санаа зовохгүй хийж чаддаг уу? Үгүй бол яагаад гэдгээ тайлбарлаж өгнө үү! <p>9. Сургалтын төлөвлөгөөний гүйцэтгэлийн тайландаа Сургалт хөгжлийн хөтөлбөрийн зорилтуудаа дүгнэдэг үү?</p>	<p>11. Та ажил дээрээ өөрийн сургалт, хөгжлийн хэрэгцээгээ тодорхойлж, төлөвлөгөө гарган хүний нөөцийн хэлтэстэйгээ тохиролцон хөтөлбөрт тусгахад оролцдог уу?</p> <p>Тодруулах асуулт</p> <ul style="list-style-type: none"> - 2021 оны сургалт, хөгжлийн төлөвлөгөөгөө боловсруулахдаа байгууллагынхаа хүний нөөцийн ажилтан, эсвэл шууд удирдлагаасаа байгууллагын сургалт хөгжлийн талаар баримталж буй бодлого чиглэлтэй холбоотой ямар зөвлөгөө, мэдээлэл авсан бэ? <p>12. Байгууллагаас тань сургалтанд хамруулахдаа ямар шалгуураар таныг сонгодог вэ? 2019, 2020 онд хамрагдсан сургалтаараа жишээ болгож тайлбарлаж өгнө үү!</p>



Хавсралт 4

СУРГАЛТЫН ХӨТӨЛБӨРИЙН ШИНЖИЛГЭЭНИЙ НЭГТГЭЛ

Хүчин зүйлс ба шүүн тунгаах асуулууд	ТЗБ 1	ТЗБ 2	ТЗБ 3	ТЗБ 4	ТЗБ 5	ТЗБ 6	ТЗБ 7	ТЗБ 8	ТЗБ 9	ТЗБ 10	ТЗБ 11	ТЗБ 12	ТЗБ 13	Дундаж оноо	Хамгийн бага оноо	ХБОН-ны давтамж	Хамгийн өндөр оноо	ХӨН-ны давтамж	Морд
А. Оршил	1.4	1.0	1.7	2.4	1.5	2.0	2.8	1.0	0.6	0.0	1.7	2.0	1.4	1.5	0.0	1	2.8	1	2.0
1. Өнөөгийн байдал	0.0	0.0	0.5	2.0	1.5	0.0	2.0	0.0	0.0	0.0	2.5	1.0	0.0	0.7	0.0	7	2.5	1	0.0
2. Тулгамдсан асуудал	0.0	0.0	0.0	4.0	1.0	1.0	1.0	1.0	0.0	0.0	1.0	1.0	0.0	0.8	0.0	6	4.0	1	1.0
3. Хөтөлбөрийн зорилго	2.0	2.0	2.0	2.0	1.0	2.0	3.0	2.0	0.0	0.0	2.0	2.0	4.0	1.8	0.0	2	4.0	1	2.0
4. Хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэх зарчмууд	1.0	0.0	3.0	0.0	0.0	3.0	4.0	2.0	0.0	0.0	3.0	3.0	0.0	1.5	0.0	6	4.0	1	0.0
5. Хөтөлбөрт хамрагдах албан хаагчид	4.0	3.0	3.0	4.0	4.0	4.0	4.0	0.0	3.0	0.0	0.0	3.0	3.0	2.7	0.0	3	4.0	5	4.0

Б. Сургалт, хөгжлийн хэрэгцээг тодорхойлсон байдал	2.5	2.5	2.8	2.3	2.3	2.3	1.5	3.8	2.3	1.5	0.0	0.5	0.5	1.0	0.8	1.3	1.9	0.8	3	3.8	1	0.8
6. Сургалтын хэрэгцээ	1.0	1.0	1.5	0.5	0.5	0.5	0.0	3.5	1.5	1.5	0.0	0.5	0.5	1.0	0.5	1.5	1.0	0.0	2	3.5	1	0.5
7. Сургалтын төлөвлөгөө	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	3.0	4.0	3.0	3.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	2.8	1.0	4	4.0	6	4.0
В. Сургалт, хөгжлийн хэрэгцээг шийдвэрлэх үйл ажиллагаа	2.0	2.4	1.8	2.6	0.7	2.0	2.7	0.7	1.1	0.2	0.4	0.7	1.2	1.4	0.2	1.2	1.4	0.2	1	2.7	1	0.7
8. Сургалтын стратегийн аргууд	1.0	2.3	1.3	2.7	1.0	2.0	2.0	2.0	1.3	0.7	0.3	1.0	1.7	1.5	0.3	1.7	1.5	0.3	1	2.7	1	2.0
9. Зардал	3.0	3.0	2.0	3.0	1.0	3.0	2.0	2.0	2.0	0.0	1.0	1.0	0.0	1.6	0.0	0.0	1.6	0.0	3	3.0	4	3.0
10. Сургалтын үнэлгээ	2.0	2.0	2.0	2.0	0.0	1.0	4.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	2.0	1.2	0.0	2.0	1.2	0.0	6	4.0	1	0.0



Г. Хөтөлбөр хэрэгжүүлэх удирдлага, зохион байгуулалт	1.1	1.4	1.7	2.1	1.4	1.0	1.8	1.1	1.1	1.7	0.5	0.8	0.9	1.1	1.3	0.5	1	2.1	1	1.1
	1.3	1.3	2.3	2.3	2.0	1.3	3.3	1.3	1.3	2.3	0.0	0.7	1.0	1.3	1.6	0.0	1	3.3	1	1.3
11. Үүрэг, хариуцлагын хуваарилалт	0.3	0.3	1.0	2.0	1.5	1.0	1.8	0.8	0.8	1.0	0.0	0.0	0.0	1.3	0.8	0.0	3	2.0	1	1.0
12. Хөтөлбөрийн зорилт, үйл ажиллагаа, шалгуур	1.5	2.0	2.5	2.0	1.5	1.5	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	1.5	1.9	1.5	4	2.5	1	2.0
13. Сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрийг батлах	1.5	2.0	1.0	2.0	0.5	0.0	0.0	0.5	0.5	1.5	0.0	0.5	0.5	0.8	0.8	0.0	3	2.0	2	0.5
14. Сургалт, хөгжлийн хөтөлбөр хэрэгжилтийн байдал	32.0%	38.0%	42.0%	55.0%	30.0%	34.0%	60.0%	27.0%	30.0%	30.0%	8.0%	23.0%	25.0%	31.0%	33%	8%	1	60%	1	30%
ХУВЬ																				